



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Departamento de Administração

FELIPE RODRIGUES NASCIMENTO

**ANÁLISE DAS OPINIÕES DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO
DOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
ESTUDO EM UNIDADE DE EMPRESA DE ATIVIDADE DE
CONDICIONAMENTO FÍSICO**

Brasília – DF

2022

FELIPE RODRIGUES NASCIMENTO

**ANÁLISE DAS OPINIÕES DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO DOS OBJETIVOS
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UNIDADE DE EMPRESA DE
ATIVIDADE DE CONDICIONAMENTO FÍSICO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Carlos André de Melo Alves

Brasília – DF

2022

FELIPE RODRIGUES NASCIMENTO

**ANÁLISE DAS OPINIÕES DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO DOS OBJETIVOS
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UNIDADE DE EMPRESA DE
ATIVIDADE DE CONDICIONAMENTO FÍSICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Felipe Rodrigues Nascimento

Doutor Carlos André de Melo Alves

Professor-Orientador

Mestra Olinda Maria Gomes Lesses

Professora-Examinadora

Mestra Elizânia de Araújo Gonçalves

Professora Examinadora

Brasília, 22 de setembro de 2022.

Dedico a minha sobrinha que por muito pouco não nos deixou. Mas, que com sua enorme força, mesmo tendo a delicadeza de um anjo, voltou como um milagre daquilo que parecia não ter volta. E me ensinou a valorizar e lutar pela vida, pelos sonhos e objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que sempre me apoiou e torceu pelo meu sucesso nessa caminhada. Em especial, agradeço minha namorada, que me aconselhou, me ajudou e teve muita paciência para me escutar nesse período de difícil transição. Por fim, agradeço meu orientador, Dr. Carlos André, por toda a paciência que teve durante esse trabalho, por dedicar seu tempo a compartilhar conhecimento e por me auxiliar em todo esse processo de desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as opiniões de funcionários a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho em unidade de uma empresa de atividade de condicionamento físico. Realizou-se um estudo descritivo com abordagem predominantemente quantitativa. Efetuou-se uma pesquisa de campo com aplicação de questionário via internet a uma amostra de 101 funcionários de diferentes áreas de uma unidade da citada empresa, buscando-se a opinião deles a respeito de doze objetivos pertinentes à Avaliação de Desempenho. O questionário foi previamente testado e baseou-se em estudo realizado por GAMA (1997), considerando doze afirmativas para obter a opinião sobre os referidos objetivos tanto na situação real quanto na situação ideal. Para tratamento dos dados coletados foram empregadas a estatística descritiva (moda e mediana) e estatística inferencial não paramétrica (testes Qui-Quadrado, Teste de Wilcoxon e Anova de Friedman com uso de pós-testes de comparações de pares de postos). Os principais resultados demonstraram, baseado na análise das opiniões colhidas dos funcionários por meio da apuração de 2424 respostas, que 20,83% das respostas indicaram discordância, 18,40% das respostas indicaram não ter opinião formada e 60,77% das respostas indicaram concordância com as afirmativas. Não houve diferenças significativas entre as opiniões segmentadas por área de atuação do funcionário. Entretanto, as opiniões para três afirmativas diferenciaram-se das demais afirmativas e as opiniões de sete das doze afirmativas apresentaram maiores postos médios para a situação ideal quando comparadas com a situação real, sinalizando que opiniões sobre objetivos específicos da avaliação de desempenho podem ser aprimoradas. Este estudo pode contribuir para pesquisas sobre objetivos da avaliação de desempenho, para gestão de desempenho e para estudo da estratégia em empresas de condicionamento físico no Brasil.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Estratégia, Condicionamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ranking dos líderes em número de academias.....	3
Figura 2 – Ranking dos líderes em número de clientes.....	3
Figura 3 - Formação de estratégia como processo único.....	9
Figura 4 - Framework para a Gestão de RH.....	13
Figura 5 - Relação entre práticas RH, Gestão de Desempenho e avaliação de desempenho.....	16
Figura 6 - Fatores que afetam o desempenho.....	17
Figura 7 - Análise inferencial – pós-testes de comparações múltiplas entre afirmativas – situação Real.....	39
Figura 8 - Análise inferencial – pós-testes de comparações múltiplas entre afirmativas – situação Ideal.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários e estagiários da organização.....	31
Tabela 2 – Quantidade de funcionários por área.....	32
Tabela 3 – Respondentes por área.....	32
Tabela 4 - Resultados das opiniões dos funcionários – Situação Real.....	36
Tabela 5 - Resultados das opiniões dos funcionários – Situação Ideal.....	37
Tabela 6 - Resultados anova de Friedman – Situação Real.....	39
Tabela 7 - Resultados anova de Friedman – Situação Ideal.....	40
Tabela 8 - Análise descritiva – distribuição das opiniões de acordo com a situação real ou ideal.....	42
Tabela 9 - Análise inferencial – Resultado teste Qui-quadrado – Comparação Real x Ideal.....	43
Tabela 10 - Análise inferencial – Resultados teste Wilcoxon.....	44
Tabela 11 - Análise descritiva – Real. Distribuição das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário.....	45
Tabela 12 - Análise Inferencial – Resultado do Teste Qui-quadrado – Comparação Áreas de Atuação – Situação Real.....	46
Tabela 13 - Análise descritiva – Ideal. Distribuição das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário.....	46
Tabela 14 - Análise Inferencial – Resultado do Teste Qui-quadrado – Comparação Áreas de Atuação – Situação Ideal.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo conceito objetivos da avaliação de desempenho.....	21
Quadro 2 – Afirmativas instrumento de pesquisa.....	25
Quadro 3 – Testes utilizados no estudo.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD – Associação Brasileira de Academias

AD – Avaliação de Desempenho

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association

OTAD – Opinião dos Trabalhadores sobre objetivos da Avaliação de Desempenho

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Formulação do problema	4
1.3 Objetivo Geral	6
1.4 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Justificativa	6
2. REVISÃO TEÓRICA	9
2.1 Estratégia.....	9
2.2 Gestão de Desempenho	13
2.2.1 Conceitos e objetivos da avaliação de desempenho.....	17
2.2.2 Estudos selecionados sobre Avaliação de Desempenho contemplando os objetivos dessa avaliação	23
2.3 Setor Fitness.....	28
3. MÉTODOS E TÉCNICAS	31
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	31
3.2 Caracterização da organização, setor e indivíduos do estudo.....	31
3.3 População e amostra.....	32
3.4 Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa.....	33
3.5 Procedimentos de coleta de dados.....	33
3.6 Procedimentos de análise de dados	33
4. RESULTADOS.....	35
4.1 Identificação das opiniões dos funcionários a respeito dos objetivos propostos para avaliação de desempenho	35
4.2 Agrupamento das afirmativas considerando as opiniões identificadas para a situação real e para a situação ideal.....	38
4.3 Comparação das opiniões a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho considerando as situações real e ideal.....	42

4.4 Diferenciação das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário	45
5. CONCLUSÃO	48
Referências Bibliográficas:	51
APÊNDICE A – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO APLICADO	56
APÊNDICE B – Pedido de Autorização de coleta de dados	59
APÊNDICE C – Pedido de coleta de dados enviado aos respondentes	60

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Melhorar o desempenho humano e organizacional é um dos objetivos da administração formal. À medida que os processos fabris industriais e, conseqüentemente, administrativos cresceram, a necessidade de gerir a performance, a fim de impulsionar o desempenho das organizações e dos funcionários, cresceu e se mostrou cada vez mais latente nas empresas.

A gestão de desempenho surge nesse contexto, para fornecer parâmetros à organização a fim de que essa possa direcionar e capacitar seus funcionários de forma eficaz e em convergência com seus objetivos, missão, visão e valores.

A avaliação de desempenho como ferramenta da estratégia organizacional em conjunto com a área de gestão de pessoas tem como objetivo analisar e monitorar a performance do indivíduo ou de um grupo dentro da organização. O processo de avaliação identifica, diagnostica e analisa o comportamento do funcionário durante um intervalo de tempo. E são analisados aspectos como postura profissional, conhecimentos técnicos, relação com os parceiros de trabalho, entre outros.

A avaliação é, também, fonte de informações para diagnóstico de processos educativos necessários para o desenvolvimento da mão de obra. Subsidiaria *trade-offs* administrativos em relação a movimentação de pessoal, definição de planos de carreira e valida os critérios utilizados para seleção de pessoas. Além de acompanhar o trabalho de cada pessoa nas equipes, a relação entre os funcionários e a medida entre os resultados esperados e alcançados.

De maneira geral a literatura define, sob diferentes vertentes, o conceito da avaliação de desempenho. Para Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010) é comum o entendimento de ser um instrumento que proporciona o desenvolvimento do RH; a medição de resultados desejados e obtidos; e, o acompanhamento permanente do desempenho dos trabalhadores. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) complementam a definição e evidenciam a importância estratégica da avaliação de desempenho que pode viabilizar a mudança e melhoria

contínua dos funcionários e, conseqüentemente, a sobrevivência das organizações frente ao mercado altamente competitivo.

A busca de maior entendimento acerca do processo de avaliação de desempenho, de seus resultados voltados a melhoria do desempenho individual e grupal; a contribuição para a motivação dos líderes e funcionários; a melhoria da comunicação; a influência aos trabalhadores para o desenvolvimento de suas habilidades (WOOD JUNIOR; VICENTE FILHO, 2011), entre outros, são aspectos importantes influenciados pelos resultados da avaliação de desempenho.

Devido aos aspectos mencionados, revela-se importante evidenciar a visão dos funcionários em relação ao processo de avaliação de desempenho com vistas a extrair todo o potencial e benefícios que a ferramenta pode oferecer. Além de possibilitar a organização as possíveis necessidades de revisão e alteração, evidenciados pelo resultado obtido, o que pode favorecer não somente a organização como um todo, mas também seus membros.

Dessa forma, essa ferramenta oferece oportunidades para reconhecimento e reforço positivo aos funcionários. É base de decisões estratégicas de RH para a organização e, ainda, favorece para que o ambiente de trabalho seja melhor, com objetivo claro e mais eficaz em suas relações internas.

Para que a percepção do funcionário sobre os objetivos da avaliação de desempenho seja positiva e contribua para o processo de gestão de desempenho da organização, a avaliação deve ser justa, com critérios claros e objetivos além de ter metas atingíveis ao funcionário (OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Esta pesquisa se dedica ao mercado de empresas que fornecem serviços de condicionamento físico. No âmbito de academias de ginástica as estratégias e ferramentas administrativas se mostram, também, com fundamental importância para o sucesso da academia como empresa. Visto que identificar o uso de técnicas de RH em academias de ginástica podem auxiliar administradores na elaboração de um sistema de excelência na prestação de serviços (CALESCO; BOTH, 2019).

Segundo pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Academias (ACAD), o Brasil ocupa a segunda colocação em quantidade de academias de ginástica distribuídas no país, com mais de 34 mil academias conforme dados da Figura 1:

Figura1: Ranking dos líderes em número de academias



Fonte: ACAD (2018).

Em números de clientes, de acordo com a publicação citada no parágrafo anterior, o Brasil ocupa a quarta colocação, possuindo mais de 9,5 milhões de usuários. Conforme evidenciado na Figura 2:

Figura 2: Ranking dos líderes em número de clientes



Fonte: ACAD (2018).

Os números do mercado fitness evidenciam o potencial do setor e com isso a necessidade de uma gestão eficiente fica clara. Através da gestão de pessoas as academias podem analisar o desempenho, treinar e capacitar seu trabalhador, além de balizar os comportamentos e padronizar sua forma de atendimento, com isso é capaz de prestar seu serviço com excelência.

“Para conseguir atingir um diferencial através da excelência nas prestações de serviço é necessário satisfazer os clientes sempre oferecendo serviços de melhor qualidade [...] e competência dos profissionais envolvidos no ambiente” (DE OLIVEIRA DA SILVA, 2021). Entretanto, ainda segundo pesquisa Aplicação de técnicas de gestão de pessoas em academias de ginástica (CALESCO E BOTH, 2019) os administradores de academias, mesmo tendo aparente entendimento sobre a utilização de técnicas de RH, necessitam de maior conhecimento sobre o assunto.

A pesquisa realizada por Calesco e Both (2019) se mostra como um retrato da administração de academias no Brasil. A maioria dos administradores relatam não haver um setor específico de RH e com isso as técnicas administrativas não são aplicadas com conhecimento e eficiência necessária para atingir o objetivo da organização.

Essa falta de um setor específico que aplique adequadamente as técnicas de gestão de pessoas e os objetivos da avaliação de desempenho afetam a forma como o trabalhador se enxerga no trabalho. Incide diretamente na forma como os funcionários prestam o serviço oferecido pela academia e na satisfação do cliente.

Um conhecimento aprimorado das técnicas pode promover um crescimento organizacional constante das academias de ginástica, proporcionando serviços com melhor qualidade (CALESCO; BOTH, 2019).

1.2 Formulação do problema

Como dito na sessão anterior, a gestão de desempenho tem papel fundamental na administração estratégica das organizações. E para empresas de atividade de condicionamento físico não é diferente. A gestão de desempenho ajuda a melhorar a qualidade de serviço prestada pelas empresas e melhora a satisfação do cliente.

Assim, afim de subsidiar decisões estratégicas na área de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, as academias devem implementar técnicas administrativas eficientes em sua gestão de pessoas. As ferramentas de gestão de desempenho atuam de forma precisa para que as empresas possam direcionar seus funcionários a uma prestação de serviço de excelência.

Para que as ferramentas de gestão de desempenho, como a avaliação de desempenho, sejam aplicadas de maneira eficaz, torna-se necessário a avaliação do impacto dessa aplicação. Os funcionários podem ter diversas opiniões sobre os objetivos da aplicação da avaliação de desempenho e isso implica diretamente em seu desempenho.

De acordo com os resultados do trabalho de BURNEY (2009) as opiniões dos trabalhadores impactam seus comportamentos. As características do plano de avaliação de desempenho afetarão a opinião da avaliação do trabalhador sobre a empresa e, por sua vez, o seu desempenho. Um ambiente justo e saudável é essencial para o bem estar da organização. A justiça é uma das preocupações fundamentais da sociedade e vem sendo discutida desde a antiguidade (BEUREN; SANTOS, 2012).

Com a finalidade de melhorar o desempenho de seus funcionários, é adequado que empresas de atividades de condicionamento físico saibam qual a opinião de seus funcionários a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho. No estudo realizado por Gama (1997), essas opiniões são apresentadas através de afirmativas nas quais o funcionário opina de acordo com a situação real, vivida por ele, e a situação que ele consideraria ideal.

Esses dados posteriormente podem ser usados em conjunto com outros fatores para medir o impacto da aplicação das ferramentas de gestão de desempenho nos funcionários. Assim, utiliza-se dos dados medidos como base para tomadas de decisões estratégicas da empresa. Dessa forma, estratégias claras para a melhora de resultados podem ser traçadas pela alta administração e seguidas por todos funcionários da organização.

Um trabalho como esse fornece dados que podem melhorar dos resultados da empresa de atividade de condicionamento físico estudada. Também podem auxiliar no mapeamento das opiniões, segundo as áreas da própria empresa – administrativa e técnica, e resultados de cada área.

Diante do exposto na contextualização e formulação, este trabalho buscou responder ao seguinte problema: **qual a opinião dos funcionários quanto aos objetivos do sistema de avaliação de desempenho em uma unidade de uma empresa de atividade de condicionamento físico?**

1.3 Objetivo Geral

Analisar a opinião dos funcionários a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho aplicada em uma unidade de uma empresa de atividade de condicionamento físico.

1.4 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as opiniões dos funcionários a respeito de objetivos propostos para o sistema de avaliação de desempenho segundo afirmativas baseadas no referencial teórico.
- b) Agrupar as afirmativas previamente citadas considerando as opiniões identificadas para a situação real e para a situação ideal.
- c) Comparar a opinião a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho considerando as situações real e ideal.
- d) Diferenciar as opiniões a respeito de objetivos propostos para o sistema de avaliação de desempenho de acordo com a área de atuação do funcionário.

1.5 Justificativa

A avaliação de desempenho no Brasil ainda é um tema pouco explorado e com escassez de publicações científicas. Visto que implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de RH, mesmo nos países em que há farta produção científica e tecnológica disponível (OLIVEIRA-CASTRO, 1994).

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais e da organização que o adota. Infelizmente no Brasil é corrente a reprodução de modelos, talvez devido à anunciada escassez de produção científica e tecnológica na área. Mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Os sentimentos de injustiça e iniquidade, por exemplo são muito frequentes nas culturas de leniência (OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

O presente trabalho tem como foco uma empresa de atividades de condicionamento físico de grande porte, conforme Anuário do Trabalho (SEBRAE, 2013), que possui mais de 100 funcionários. E, que contém departamentos estruturados e equipe distribuída em diversas áreas. Dessa forma possibilita diversidade na análise da opinião do funcionário sobre os objetivos do sistema de avaliação de desempenho. Tais ferramentas, desenvolvidas em cada setor da academia podem iluminar o assunto e trazer à gestão de academias novas óticas para tomadas de decisão.

O estudo contribui para o cenário de serviços de empresas de atividade física e empresas com atividade fim de condicionamento físico, saúde e bem-estar uma vez que seus funcionários prestam melhor o serviço quando estão bem avaliados, treinados, instruídos e alinhados com os objetivos da avaliação de desempenho da empresa.

Para a empresa estudada, contribui para melhor entender os objetivos da avaliação de desempenho na percepção de funcionários, auxiliando a identificação de eventuais lacunas entre a situação real e a situação ideal, permitindo uma análise comparativa que pode auxiliar o aprimoramento da avaliação de desempenho.

O trabalho se diferencia de outras pesquisas por ilustrar na prática vivenciada por empresas de atividades de condicionamento físico a importância das práticas e ferramentas de gestão de desempenho. Mais especificamente, o impacto que a implementação de tais ferramentas (o sistema estruturado de avaliação de desempenho, *feedback* e acompanhamento do trabalhador) mostra-se sobre a opinião acerca dos objetivos da avaliação e, por consequência, no desempenho do trabalhador.

Dessa forma, o estudo oferece material de estudo, inclusive em pesquisas sobre estratégia e mais especificamente sobre a avaliação de desempenho, para melhorar

a forma de aplicação de ferramentas que podem ser usadas para tal avaliação. Busca informar o setor de fitness para que a avaliação de desempenho seja melhor aplicada e melhor gerenciada para que os resultados organizacionais possam ser maximizados.

2. REVISÃO TEÓRICA

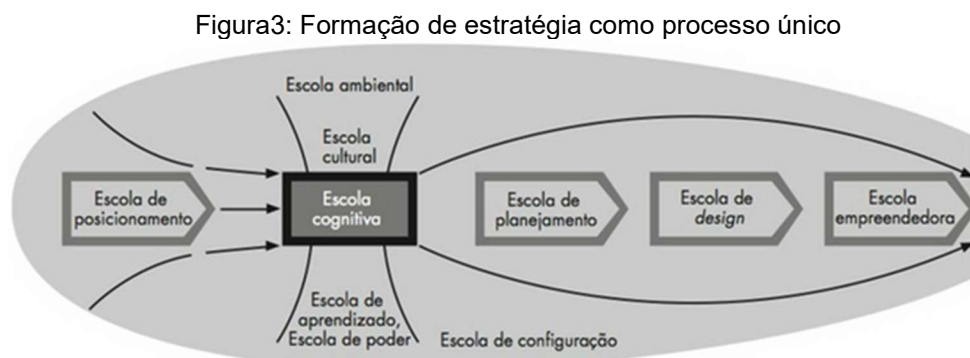
2.1 Estratégia

Segundo Mintzberg (2007) as estratégias formais eficazes contem três elementos essenciais: as metas mais importantes a serem atingidas; as políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação; e, as principais sequências de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Ainda segundo Mintzberg (2007), a respeito da estratégia empresarial podemos definir diferentes vertentes de estudo e com enfoques em escolas distintas. A escola cognitiva reside na mente do estrategista, a escola de posicionamento olha para trás, para dados estabelecidos que são analisados e utilizados para criação estratégica. A escola de planejamento olha à frente para programar estratégias criadas de outras formas.

O autor, ainda sobre as escolas estratégicas, mostra que a escola de design olha muito à frente para uma perspectiva estratégica. Já a escola empreendedora foca além de apenas uma visão única de futuro. As escolas de aprendizado e poder focam os emaranhados de detalhes estratégicos da organização. E escola cultural tem seu foco em crenças intrínsecas à organização. A escola ambiental foca sobre o aspecto institucional e características do empreendimento. A escola de configuração olha para o processo, em contraste com a escola cognitiva, que busca analisar dentro do processo.

A Figura 3 exibe um esquema de como as escolas estratégicas se relacionam:



Fonte: Mintzberg (2007).

A estratégia cumpre papel fundamental ao se tratar de desempenho organizacional. O ajuste estratégico sugere que o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estrutura resulta em impacto positivo no desempenho (CHANDLER, 1962). Para que qualquer tipo de organização tenha bons resultados e desempenho esperado, independentemente do tamanho ou setor de atuação, é fundamental que defina sua estratégia organizacional.

Como a estratégia determina a direção geral e o foco de ação da organização, sua formulação não pode ser considerada como mera geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas. O desenvolvimento da meta é uma parte integrante da formulação de estratégia. (MINTZBERG, 2007, p.33)

A organização deve definir estratégia que funcionará como o guia de seus processos e transformações, e deve levar em consideração sua realidade interna, o mercado externo, suas metas e objetivos. A estratégia pode ser definida de várias maneiras. Segundo Pasquale (2012, p.107), para alcançar os objetivos é necessário determinar qual a estratégia a ser adotada. Ainda, as estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Oliveira (2004, p.424) define que estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente. Para Porter (1996, p.68) “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Conforme Moreira (2008, pp.4-5), essa seleção de estratégias deve considerar os cenários ambientais que representam as oportunidades e as ameaças, bem como “1. A vantagem competitiva da empresa. 2. A missão, a visão e os objetivos organizacionais. 3. O relacionamento com outras estratégias. 4. O fato de ser factível. É preciso notar que a um objetivo podem corresponder diversas estratégias e que uma estratégia pode atender simultaneamente diferentes objetivos”.

Segundo Chiavenato (2003, pp.72-73), “representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com

a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo”. Para o autor, o nascimento de uma organização vem da vontade de seus fundadores trazendo com eles suas crenças e também alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e de compradores que saberão valorizar o que a organização faz. Sendo assim, em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica que é o combustível indispensável e o impulso inicial para tornar a organização bem-sucedida na busca de seus resultados.

A estratégia é fator primordial para a obtenção da competitividade, alcançada por meio da expansão empresarial, satisfação dos clientes, competitividade mercadológica e desempenho econômico-financeiro (THOMPSON JR et al., 2008). Desta forma, Andrews et al. (2008) argumentam que a estratégia necessita ser alinhada com as características organizacionais e do ambiente externo, com intuito de alcançar melhores resultados.

A adaptação estratégica proporciona um desempenho satisfatório, eficiente e com otimização de recursos (SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013). Vale ressaltar que a formulação e implementação da estratégia faz parte de um processo que envolve algumas tomadas de decisões relativas ao negócio, como: produto, serviço, praça, promoção, clientes, posicionamento, marca etc. Para que essas decisões possam ser duradouras e que mantenham um relacionamento com o futuro, os gestores necessitam averiguar onde a empresa está inserida, ou seja, verificar macro e microambiente da empresa.

A dinâmica estratégica está atrelada a longevidade das organizações. Ao longo da trajetória de vida das organizações, empresas longevas tornam-se bem-sucedidas em seus setores, são reconhecidas pelo dinamismo de seus empreendedores e por conseguirem permanecer em evidência. A capacidade de superação pode ser atribuída ao alto desempenho organizacional, mantido em longo prazo (FLECK, 2005).

Dessa forma, as organizações adotam estratégias a fim de estabelecer os procedimentos e abordagens administrativas utilizadas para a expansão e perpetuidade organizacional, satisfação dos clientes, competitividade no mercado e melhor desempenho financeiro.

No planejamento as estratégias são decorrentes do encontro de necessidades e objetivos, porém é vital que os gestores assumam uma atitude estratégica em conjunto com toda a organização. A atitude estratégica é o compromisso que assegura a utilização da melhor maneira possível dos resultados anteriores do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2003).

Assim, é possível afirmar que a estratégia é a maneira de conquistar bons resultados, superando a concorrência e sobressaindo às ameaças que possam surgir no mercado. Esse processo abrange o planejamento e a execução das ações a fim de que a empresa obtenha crescimento.

A estratégia organizacional é uma forma de direcionar a organização ao aproveitamento dos recursos disponíveis, e a orientar um caminho a seguir, perante os diferentes desafios e objetivos. Para alcançar uma situação de sucesso, as organizações precisam ser capazes de criar um modelo de ação que as diferencie e permita superar os concorrentes. Ao tratar de estratégia competitiva, Porter (1989) a define como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria.

Atualmente, a estratégia organizacional ganha ainda mais importância devido à globalização, à alta competitividade e às incertezas do mundo corporativo, as quais exigem decisões rápidas e flexibilidade para atender às tendências e às necessidades de consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes.

Para Chiavenato (2003, p.207), “o processo de planejamento estratégico requer que se aprenda a construção de modelos para chegar à fase da tomada de decisão”. Após esses constantes exercícios de elaborar cenários de futuros plausíveis, “a organização deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade e cruzar essas decisões para avaliar quais seriam seus pontos fortes e fracos”.

Para alcançar os objetivos das estratégias a organização deve acompanhar a implementação e desenvolvimento de cada uma. Acompanhar, mensurar e avaliar são ações que constantemente devem ser realizadas para manter a organização em bom funcionamento. Deve avaliar se o que foi proposto está, de fato, evoluindo como o esperado e proporcionando bons resultados.

Esse trabalho utiliza como conceito base a relação entre estratégia e gestão de desempenho evidenciada por Roberts (2001). O autor fornece uma visão ampla para a Gestão de Desempenho, argumentando que envolve o estabelecimento de metas e objetivos corporativos, departamentais, de equipes e individuais e o uso combinado de diversas práticas de RH.

A natureza estratégica da gestão de desempenho é focada no aumento da eficiência das organizações através da melhoria da performance dos seus funcionários e do desenvolvimento das capacidades de contribuição das equipes e dos indivíduos. (ARMSTRONG; BARON, 1998).

A Figura 4 apresenta a visão de Roberts (2001) encontra suporte no framework para a Gestão de Recursos Humanos de uma organização descrito por Guest (1997) que relaciona estratégia, práticas de gestão de desempenho e desempenho esperado.

Figura 4: Framework para a Gestão de RH



Fonte: GUEST (1997).

Legenda: ROI – *Return Over Investment*

2.2 Gestão de Desempenho

São diversas as definições para Gestão de Desempenho. As definições trazem conceitos similares, os quais englobam a definição de objetivos e metas, o acompanhamento do desempenho por meio de avaliações dos resultados alcançados e pareceres sobre futuras recompensas. Este conjunto de mecanismos auxilia no entendimento e no cumprimento do propósito das organizações, por parte do funcionário, fazendo com que este identifique a importância do seu trabalho e colabore

para o progresso do desempenho individual, coletivo e organizacional (WILLIAMS, 2002).

Lopes (2009) conceitua a Gestão de Desempenho como “um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”. Essa conceituação, embora desejável, pode ser entendida como abrangente, não correspondendo à gestão de desempenho da maioria das organizações, cujo foco, por exemplo, pode ou não estar associado ao sistema de recompensas.

Um das ferramentas da gestão de desempenho, a avaliação de desempenho é uma aferição sistêmica do desempenho de cada funcionário ocupante de cargo na organização, bem como a verificação de sua perspectiva de desenvolvimento. Shigunov Neto (2000) afirma que a importância desses processos está na possibilidade de se identificar o desempenho humano profissional dentro da organização em um período de tempo. Essas informações são insumos que podem ser utilizados para promover a melhora dos resultados e do desempenho da organização.

As práticas de RH, universalmente, vêm sofrendo transformações importantes. A Gestão de Desempenho era mais relacionada com a parte operacional, porém, vem ganhando importância para o desenvolvimento das práticas de RH, sendo considerado um processo estratégico nas organizações. Esta importância estratégica é enfatizada por Butler, Ferris e Napier (1991), assim como Schuler, Dowling e De Cieri (1993) também sustentada por Mohrman et al (1989) no que diz respeito a uma extensão lógica dos modelos de Avaliação de Desempenho em um processo organizacional mais abrangente.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão no desempenho faz parte da gestão de pessoas. Ela é formada por um conjunto de atividades, como: planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, e visa principalmente aprimorar o desempenho das pessoas.

Já Gilbert (1978) afirma que comportamentos ou competências são o que chamamos de desempenho humano. Atualmente estão sendo utilizados modelos de gestão de desempenho que buscam unir na avaliação estes dois aspectos. Lembramos que o desempenho dentro do trabalho é um resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas de uma série de fatores que contribuem como: as relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Armstrong (2000) coloca a gestão de desempenho como a gestão de expectativas. Este processo de gestão cria uma compreensão geral sobre o que é necessário para melhorar o desempenho e como este será atingido, esclarecendo e pactuando sobre o que é esperado que funcionários façam e como devem se comportar, utilizando estes acordos como base para avaliação e preparação de planos de melhoria do desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Lawler e Mc Dermott (2003), estudos sobre motivação e desenvolvimento humano mostram que um sistema de gestão de desempenho eficaz deveria ser o foco de todo o sistema de gestão de pessoas de uma organização. Para atrelar recompensas ao desempenho, as organizações necessitam possuir ações pontuais de performance, assim como, para se obter um bom desempenho, os funcionários precisam receber *feedbacks* sobre suas qualidades e pontos a desenvolver. Visando contribuir com o desenvolvimento de seus funcionários, as empresas precisam de informações sobre o desempenho de cada indivíduo, a fim de direcioná-las para treinamentos que possibilitem desenvolvê-los a ponto de trazerem retornos consideráveis para a organização.

De acordo com Fletcher (2004), o conceito de Gestão de Desempenho se concretiza com a evolução do processo de avaliação de desempenho para uma série de processos interligados relacionados à gestão de pessoas, ainda que mantenha sua centralidade na avaliação, recompensa e desenvolvimento de funcionários.

Na figura seguinte é possível observar a relação entre as práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de desempenho, trazida pelo trabalho de Aranha (2010).

Figura 5: Relação entre práticas RH, Gestão de Desempenho e avaliação de desempenho



Fonte: ARANHA (2010).

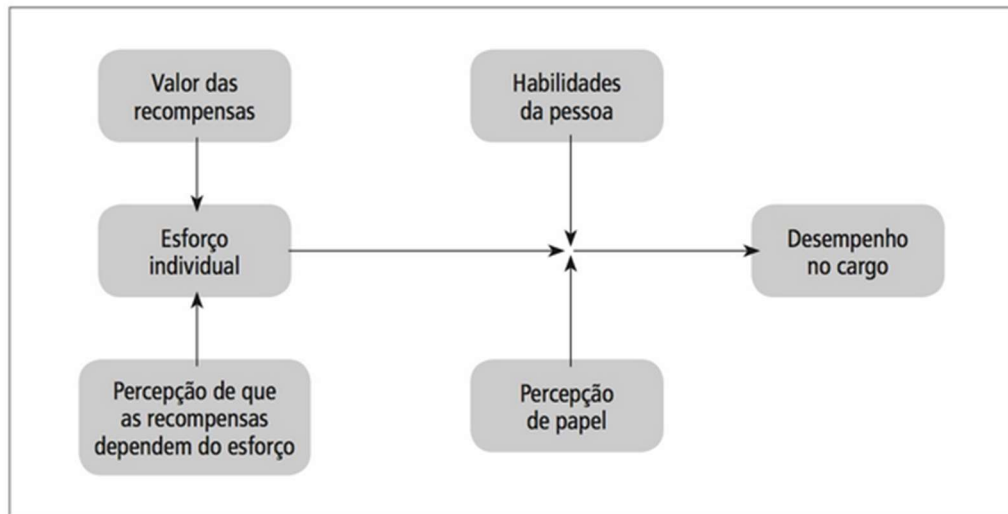
Nesta visão, a Avaliação de Desempenho, cujo foco é tornar explícito o desempenho de uma pessoa, faz parte da Gestão de Desempenho, que se utiliza dos inputs da Avaliação de Desempenho e faz uso de processos como remuneração e desenvolvimento, entre outros, visando alavancar o desempenho das pessoas. Por sua vez, a Gestão de Desempenho é parte integrante das Práticas de RH de uma organização. A extensão, em termos de processos componentes, tanto da Avaliação de Desempenho quanto da Gestão de Desempenho.

À área de RH do órgão, a avaliação deve oferecer informações sistemáticas que subsidiem o planejamento de programas de desenvolvimento de RH e a validação dos procedimentos de seleção de pessoal (OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

O desempenho do funcionário ocupante de um cargo varia a cada pessoa e depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam. O valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que alguém está disposto a realizar. É uma relação de custo/benefício (CHIAVENATO, 2016).

Esse esforço individual depende das habilidades e competências e da percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função do conjunto de todas essas variáveis que o condicionam, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: Fatores que afetam o desempenho



Fonte: CHIAVENATO (2016).

Bohlander e Snell (2010) esclarecem que a gestão do desempenho consiste no processo de propiciar um ambiente de trabalho que possibilite aos funcionários desempenharem suas capacidades ao máximo, excedendo os padrões médicos de operação.

Baseado nos sistemas efetivos de Gestão de Desempenho, a avaliação não é um fim em si; e sim é um elo de práticas de RH ligados ao desempenho do negócio, desenvolvimento individual e cultura da organização (ULRICH, 1997).

2.2.1 Conceitos e objetivos da avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho profissional é um processo que geralmente é realizado anualmente por um supervisor, em relação a um subordinado, e que é projetado para ajudar os funcionários a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Essa avaliação de desempenho, AD, é um instrumento administrativo que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar problemas como possíveis dissonâncias, carências de treinamento, bem como de estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas (CHIAVENATO, 2016).

A AD profissional faz parte de processo de dirigir pessoas. Os responsáveis por julgar o desempenho são tipicamente os gestores, que também têm a

responsabilidade de orientar seus subordinados para tomar as condutas mais eficientes, explica Xavier (2006).

Ainda, segundo Chiavenato (2009), os processos de AD formais já têm mais de 2 mil anos. Segundo o autor, a Companhia de Jesus utilizava um sistema de relatórios de atividades, o qual detalhava o potencial de cada um de seus jesuítas em desempenhar funções que lhes cabiam, permitindo manter um histórico de erros, acertos e potencial para melhora e desenvolvimento.

Em sua obra, Hipólito e Reis (2002) conceituam AD como o sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Já para Pontes (2010) é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Há muitos métodos de AD. Segundo Rabaglio (2005), os mais conhecidos são: avaliação direta, avaliação por objetivos, avaliação conjunta, autoavaliação, avaliação 360° e avaliação por competências.

A avaliação do desempenho humano em um contexto de trabalho, sob uma perspectiva contemporânea, não é mais o simples processo de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa (LUCENA, 1995; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Este trabalho utiliza os conceitos de Lucena (1995), Brandão e Guimarães (2001) como base da definição da AD. Em seu conceito e aplicação, estão inseridas variáveis complexas e dinâmicas como o papel do avaliador e do avaliado, os métodos utilizados, resultados esperados, objetivos propostos, o feedback, dentre outros.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), existem duas visões diferentes da AD. A primeira, conhecida como funcionalista, define o objetivo da AD como aperfeiçoamento do desempenho do trabalho de cada indivíduo (GOODALE, 1992). Já a perspectiva crítica, segundo Pagès et al. (1993) conceitua a AD como mecanismo de controle psicossocial sobre os funcionários da organização, ou seja, ela é percebida como aspecto crítico do processo de gestão de desempenho, tendo

relevância na execução da estratégia de negócios de uma organização (SCHULER; JACKSON, 1987; SNELL; DEAN, 1992), assim como o desempenho individual (SCHULER et al., 1991).

Toda postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo (LUCENA, 1992, p.43).

As organizações devem avaliar o desempenho das pessoas que nela trabalham com objetivos específicos. Nassif (2008), por exemplo, lista os seguintes objetivos: definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho; identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerido pelo cargo; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para a remuneração e promoção; e, obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Autores como Hipólito e Reis (2002) também apresentam quatro objetivos segundo os quais as organizações avaliam o desempenho das pessoas que nelas trabalham: Avaliação do potencial; análise comportamental; desenvolvimento profissional; e, realização de metas e resultados.

Moreira (2010), em sua pesquisa realizada em oito empresas do ramo industrial, mostra que a maioria das organizações consultadas praticam o foco na realização de metas e resultados; em segundo lugar, vem a prioridade no desenvolvimento profissional e, em terceiro lugar, está a análise comportamental; o foco de aferição do potencial é o menos praticado pelas empresas. Essa pesquisa mostrou que 100% dessas empresas praticam a avaliação do desempenho como ferramenta de gestão.

De acordo com Cardy e Dobbins (1994), a AD é vista como uma importante ferramenta para identificação de características pessoas de cada funcionário, como suas qualidades e pontos a desenvolver, assim como as necessidades de treinamento e desenvolvimento de planos de carreira, auxiliando no estabelecimento de recompensas e *feedbacks*.

A necessidade de mensurar o desempenho manifesta-se porque as pessoas não são iguais entre si, desta forma, não apresentam a mesma forma de lidar com suas tarefas, nem obstante, atingirem as metas traçadas (BERGAMINI, 1976). Segundo Luecke (2004), a avaliação tem como objetivo comunicar metas pessoais, motivar a boa performance, fornecer *feedback* construtivo, e definir um plano de desenvolvimento.

A AD, além de ser vista como uma ferramenta muito importante na gestão de desempenho, também é percebida como algo problemático. Gerentes e supervisores por vezes não se sentem à vontade para avaliar alguém, como também, muitos subordinados não gostam de ser avaliados. Mesmo levando em consideração que o motivo desse desconforto muitas vezes é por causa dos próprios sistemas de AD (GOMEZMEJIA, BALKIN E CARDY, 1995), não se pode desconsiderar a falta de preparo para dar e receber *feedbacks* como parte causal deste desconforto.

Para Stoffel (1997), esse tipo de avaliação ajuda a impulsionar o alcance de objetivos e metas, além do desenvolvimento do RH. Já, conforme Marras (2001), a AD facilita a identificação e reconhecimento de funcionários que necessitam de melhora e refinamento, define a contribuição do indivíduo nos resultados da empresa, encontra novos talentos, e auxilia no autodesenvolvimento do funcionário. O mesmo autor aponta ainda que a AD fornece *feedback* aos empregados e subsidia programas de mérito, promoção e transferência.

Os sistemas de AD devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO, 1996). Para isso é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e respectivas chefias.

Ainda segundo Oliveira-Castro (1996), os sistemas de AD devem ter o intuito de: valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho; identificar as necessidades de treinamento de pessoal; identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz; validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal; promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de

recursos humanos; aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho; subsidiar a aferição de mérito.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos conceitos sobre os objetivos da AD e seus respectivos autores:

Quadro 1: Resumo de conceitos de objetivos da avaliação de desempenho

Autor	Objetivos da AD
Goodale (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento do desempenho do trabalho de cada indivíduo.
Pagès et al. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mecanismo de controle psicossocial sobre os funcionários da organização.
Nassif (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho; • Identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerido pelo cargo; • Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para a remuneração e promoção; • Obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios
Hipólito e Reis (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do potencial; • Análise comportamental; • Desenvolvimento profissional; • Realização de metas e resultados.
Luecke (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar metas pessoais; • Motivar a boa performance; • Fornecer <i>feedback</i> construtivo; • Definir um plano de desenvolvimento.
Marras (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e reconhecimento de funcionários que necessitam de melhora e refinamento • Definir a contribuição do indivíduo nos resultados da empresa,

	<ul style="list-style-type: none"> • Encontra novos talentos, e • Auxilia no autodesenvolvimento do funcionário. • Fornece <i>feedback</i> aos empregados • Subsidiar programas de mérito, promoção e transferência.
Oliveira-Castro (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o desempenho eficaz; • Identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho; • Identificar as necessidades de treinamento de pessoal; • Identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz; • Validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal; • Promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos; • Aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho; • Subsidiar a aferição de mérito.

Fonte: autoria própria, a partir dos conceitos do referencial teórico.

Conforme Antonioni (1994); Bernardin e Villanova (1986); Bretz, Milkovich e Read (1992), o resultado da avaliação da AD, feita com funcionários, muitas vezes é desfavorável. Segundo Lawler (1994, pág. 16), “o problema é que muitos sistemas de AD não motivam os indivíduos nem direcionam o seu desenvolvimento de forma efetiva”. Heathfield (2007), acrescenta afirmando que geralmente os avaliadores não se sentem muito à vontade ao exercer o papel de “juiz” nos processos de AD.

Hipólito e Reis (2002), consideram essas opiniões desfavoráveis à AD como consequência da enorme quantidade de transformações sofridas pelas empresas nos últimos anos. Originalmente, o processo de AD foi criado com uma estrutura na qual quem avalia é a chefia imediata e o cargo ocupado pelo avaliado é a referência para a análise de desempenho, ou seja, avaliava-se a consecução de objetivos e atribuições relacionadas ao cargo.

Segundo Maroney e Buckely (1992) a percepção negativa do *feedback* está relacionada ao sentimento de injustiça, desconfiança do processo avaliativo, do avaliador e da organização como um todo.

Desta forma surgem os problemas, pois o ambiente organizacional vem se tornando mais interrelacional com a existência cada vez maior de networks e níveis hierárquicos cada vez menos evidentes, onde pessoas e conhecimento se tornam a foco da estratégia organizacional.

Segundo Luecke (2004), geralmente o processo de AD acarreta oito passos básicos, por não haver uma regra definida para realizá-la. Estes passos são: preparação; condução do encontro; identificação de falhas no desempenho; identificação da raiz do problema; planejamento da solução para as falhas; revisão dos objetivos; registro do encontro, e; acompanhamento.

2.2.2 Estudos selecionados sobre Avaliação de Desempenho contemplando os objetivos dessa avaliação

Alguns estudos ao longo do tempo já trouxeram a importância da AD assim como a opinião sobre essa avaliação, inclusive sobre os objetivos da AD. Nesta subseção do referencial teórico serão exibidos exemplos de tais estudos.

O estudo de Franco (2017) estuda a avaliação tendo como tema Avaliação de Desempenho: percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. O estudo mostra a importância de mensurar as opiniões dos funcionários quanto as avaliações de desempenho. A fim de entender o processo de avaliação e seus resultados, Franco pesquisa a opinião dos funcionários com metodologia com delineamentos metodológicos de natureza descritiva e abordagem quantitativa. Em seus resultados observa que os funcionários são capazes de se esforçar para contribuir e obter os objetivos desejados da entidade contribuindo para o desempenho organizacional sempre e quando a entidade seja transparente no que se espera deles.

Não menos importante é o estudo de Feitosa (2015) que nos fornece a opinião dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de AD. Neste, a autora busca verificar como se dá a opinião e sua correlação com os objetivos institucionais. Utilizou análise quantitativa e estatística descritiva nos dados obtidos. Em seus resultados encontrou que os participantes consideram importante que se avaliem os profissionais e que se conheçam os fatores que os motivam a trabalhar e realizar suas atividades com melhor performance.

Já o estudo de Aranha (2010), busca investigar como e com que objetivos as dimensões de desempenho relacionadas a resultados, comportamento, desenvolvimento e potencial são identificadas e mensuradas. Seus resultados trazem, entre outros, que os processos de AD pesquisados revelam ênfase na dimensão resultados, o que, em princípio, demonstraria um estímulo a ações com resultados observáveis e mensuráveis no curto prazo, em detrimento a outros aspectos importantes para a sobrevivência da organização e que não se tornam visíveis senão no médio ou longo prazo.

Lima (1986), em seu estudo, evidencia o processo de avaliação em órgão público. Em sua pesquisa “Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus autores”, o estudo citado neste parágrafo versa, entre outros temas, sobre necessidade de treinamentos, validação de plano de cargos, validação do processo de seleção, promoção, motivação e excelência. Encontra em seus resultados a opinião dos servidores de que os objetivos da avaliação devem enfatizar a identificação de necessidades de treinamento e o aperfeiçoamento dos empregados, deve possibilitar um diálogo franco e aberto entre superiores e empregados, e, por último, pode ser útil para identificar situações em que a revisão de salários seria aplicável.

O estudo que foi utilizado como referência para o atual trabalho foi realizado por Gama (1997). Em seu estudo, a autora pesquisa a percepção de funcionários a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho, bem como explora as possíveis relações entre esta percepção e comprometimento organizacional. Essa pesquisa foi realizada em três organizações, duas públicas e uma privada.

Os dados da pesquisa de Gama (1997) foram coletados através de 12 questões com alternativas graduadas em escalas com três categorias e uma questão aberta.

As afirmativas do estudo de interesse para esta pesquisa são aquelas enumeradas de 1 a 12 e estão descritas no Quadro 2. Cada uma delas foi analisada coletando-se a percepção para uma situação real e, também, coletando-se a opinião sobre a mesma afirmação para a situação ideal.

Quadro 2: Afirmativas instrumento de pesquisa

		<p>Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho da organização onde trabalho é:</p> <p>REAL</p>			<p>Um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho que considero ideal para a organização onde trabalho é:</p> <p>IDEAL</p>		
		1.Discordo	2.Não tenho opinião formada	3.Concordo	1.Discordo	2.Não tenho opinião formada	3.Concordo
1	Medir desempenho	1	2	3	1	2	3
2	Ajudar a ver quem precisa de treinamento	1	2	3	1	2	3
3	Punir o empregado com desempenho ruim	1	2	3	1	2	3
4	Ajudar o empregado a perceber seus acertos	1	2	3	1	2	3
5	Ajudar o empregado a perceber suas falhas	1	2	3	1	2	3
6	Fazer com que as promoções sejam justas	1	2	3	1	2	3
7	Punir os membros do sindicato	1	2	3	1	2	3
8	Encobrir as injustiças quando as promoções feitas por "indicação"	1	2	3	1	2	3
9	Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	1	2	3	1	2	3
10	Verificar se a organização tem bom desempenho	1	2	3	1	2	3
11	Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado	1	2	3	1	2	3
12	Ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes	1	2	3	1	2	3
13	Outros objetivos (especifique):						

Fonte: GAMA (1997).

Após coletar 3.840 respostas, os dados coletados com base no questionário do Quadro 2 foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada. Os principais resultados do estudo de Gama (1997) mostram que o critério de equidade foi o mais percebido com utilizado para avaliar desempenho e que os resultados da avaliação são considerados justos, mas seu processo de avaliação não percebido como justo.

Quanto às afirmativas utilizadas no estudo e citadas no Quadro 2, Gama (1997) mostra que a opinião do real, em geral, difere do que é considerado ideal pelos funcionários das empresas, com exceção das afirmativas 3, 7 e 8 do Quadro 2. Nessas três afirmativas, a autora encontra maior similaridade da situação real, que os funcionários vivenciam nas empresas, com o que eles acreditam ser o ideal. Isto mostra que as empresas praticam AD com objetivos próximos aos que eles consideram como ideal sobre as afirmativas.

Os resultados das afirmativas citadas no parágrafo anterior evidenciam as similaridades das porcentagens aferidas nessas afirmativas ao se comparar aspecto real com ideal. No estudo de Gama (1997), são apresentadas as porcentagens das respostas da afirmativa 3, para o aspecto real, em 47,6% de discordância e apenas 22,3% de concordância, enquanto que para o aspecto ideal essa porcentagem é de 44,7% de discordância e 27,5% de concordância.

Já na questão representada na afirmativa 7, os funcionários respondentes indicaram sua opinião com os seguintes percentuais: 54,6% de discordância para o aspecto real e 56,8% de discordância para o aspecto ideal.

Tratando-se do ponto abordado na afirmativa 8, as opiniões dos funcionários expressas nas respostas foram de 46,9% de discordância para o aspecto real e 56% de discordância para o aspecto ideal. Esses resultados indicam, além da similaridade das respostas entre o aspecto real e ideal de cada afirmativa, uma semelhança entre si das respostas das afirmativas 3, 7 e 8.

Além das afirmativas já citadas, vale a menção dos resultados das Afirmativas número quatro, seis e nove. Na afirmativa 4 a porcentagem apresentada por GAMA foi de 37,7% de “discordo” e 38,1% de “concordo” para o aspecto real. Em

contrapartida o aspecto ideal apresentou 4% de “discordo” e 76,2% de “concordo”. Esse resultado evidencia uma migração de respostas dos funcionários que, na situação real não concordam que a empresa ajuda o empregado a perceber seus acertos como objetivo da AD, para o “concordo” na versão ideal. Os resultados, assim, mostram que a empresa não faz o que os funcionários consideram ideal para esse objetivo.

Na Afirmativa 6 a porcentagem apresentada foi de 36,6% de “discordo” e 34,8% de “concordo” para o aspecto real. De outro lado, o aspecto ideal apresentou apenas 4,4% de “discordo” e, como maioria, 87% de “concordo”. Os resultados desse parágrafo, também, evidenciam uma migração de respostas dos funcionários que inicialmente discordaram que a empresa, na prática, faz com que as promoções sejam justas como objetivo da AD, para o “Concordo” na versão ideal. Assim, a opinião do funcionário é de que a empresa não faz o que se considera ideal para essa afirmativa.

Na Afirmativa 9, a porcentagem apresentada por Gama (1997) foi de 41% de “discordo” e 33% de “concordo” para o aspecto real, praticado pela empresa. Em contrapartida, o aspecto ideal apresentou 6,6% de “discordo” e 71,8% de “concordo”. Essa redução da resposta “discordo” e aumento da “concordo” evidencia mais uma migração de respostas dos funcionários. Sobre essa afirmativa, eles discordaram que a empresa, na prática, facilita o diálogo entre chefes e subordinados como objetivo da AD. Mostrando assim, que as empresas analisadas podem aprimorar o que os funcionários consideram ideal para esse objetivo.

Assim, pode-se concluir que o estudo da autora elucida questões sobre a opinião dos funcionários a respeito dos objetivos da AD. Adicionalmente, apresenta que os funcionários das empresas estudadas têm, em geral, a opinião que as empresas não realizam AD com objetivos considerados ideais por eles, mostrando possibilidade para aprimoramentos.

Os resultados da autora também mostram que os percentuais de concordância são maiores quando os objetivos considerados ideais se referem ao *feedback* e à justiça das promoções (Afirmativas 4, 5 e 6).

2.3 Setor Fitness

Segundo a ACAD-Brasil (2018), o mercado mundial de fitness apresentou um crescimento de 6,5%, com mais 12 milhões de clientes, e de 5% em receita, com um incremento de 4 bilhões de Dólares. Em 2017 a indústria mundial do fitness alcançou cerca de 174 milhões de clientes, em 65 mercados, distribuídos por mais de 201 mil academias, com uma estimativa de resultados da ordem de 87,2 bilhões de Dólares.

O crescimento citado no parágrafo anterior foi de mais de 6,00% em relação ao número de clientes, no ano de 2017. A meta para 2030 é de 230 milhões de praticantes de atividades físicas em academias de todo o mundo. O Brasil, assim como países da América Latina, tem um papel fundamental nesse processo de crescimento mundial.

Os resultados citados no parágrafo anterior referem-se ao desempenho do setor em 2017 e foram publicados pela *International Health, Racquet & Sportsclub Association*, IHRSA, no *Global Report – The state of the health club industry*, relatório anual que traz dados sobre o fitness no mundo. O estudo evidenciou pesquisa com informações de 65 mercados, de quatro macrorregiões: Américas, Europa, Ásia-Pacífico, Oriente Médio e Norte da África, ACAD (2018).

Pela primeira vez, o *Global Report* traz dados referentes à taxa de penetração, mercado a mercado. Também neste quesito, um dado sobre a indústria nacional chama atenção: em um ranking, com todos os mercados pesquisados, o Brasil ocupa a 27ª posição, atrás por exemplo de países como Egito, Bahrein e Kuwait – com pouca tradição no segmento de fitness, ACAD-Brasil (2018).

Com os números exibidos nos parágrafos anteriores desta seção, busca-se evidenciar que o mercado fitness se mostra um mercado com capacidade para impactar milhares de pessoas todos os anos. Tamanho mercado possui milhares de funcionários (ACAD, 2018) e deve se manter focado na melhoria de seu ambiente de trabalho.

Nesse cenário incluem-se empresas de prestação de serviços de condicionamento físico. Esse tipo de empresa oferece uma gama de serviços na área

de saúde, bem estar e atividades físicas. Esses serviços envolvem atividades como aulas de esportes, ginástica e musculação.

As áreas técnica e administrativa diferem-se pelo próprio conceito de atividade administrativa de uma empresa de condicionamento físico frente a atividade técnica de aulas de condicionamento físico.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Entende-se a Educação Física “como uma disciplina que trata de um tipo de conhecimento denominado de cultura corporal, que tem com temas o jogo, a ginástica, o esporte e a capoeira” (DARIDO, 2003).

Esporte ou Desporto é uma atividade competitiva, institucionalizada, realizada conforme técnicas, habilidades e objetivos definidos pelas modalidades esportivas, determinada por regras preestabelecidas que lhe dá forma, significado e identidade (VARGAS, 2014).

Já a Ginástica de condicionamento físico engloba todas as modalidades que tem por objetivo a aquisição ou a manutenção da condição física do indivíduo normal e/ou do atleta (SOUZA, 1997). A Musculação é um tipo de exercício físico desenvolvido predominantemente por meio de exercícios analíticos, utilizando resistências progressivas fornecidas por materiais tais como: halteres, barras, anilhas, o próprio corpo e/ou segmentos (LAMBERT, 1987).

Na empresa estudada, segundo informações da própria empresa, na área técnica as divisões dos grupos se dão devido a especificidade de cada grupo. As atividades da área técnica – kids envolvem aulas específicas para crianças de 0 a 10 anos. Devido a da idade do público, as aulas são ministradas por profissionais com qualificação e experiência específicas para esse tipo de aula. São oferecidas aulas

coletivas ministradas por um professor de educação física com experiência em atuação na atividade física infantil.

As atividades de ginástica são realizadas com aulas coletivas, ministradas por um professor de educação física com especialidade para aulas abrangidas por essa área. Ginástica localizada, *Spinning*, ginástica funcional são alguns dos exemplos desse tipo de aula. Nesse mesmo formato de aulas coletivas são realizadas também as aulas de Esportes.

Já a Musculação se difere das demais pois necessita de um profissional qualificado na prescrição de treinos individuais, focados no objetivo específico de cada cliente e com metodologia já citada na seção 2.2. São exercícios individuais realizados pelo cliente com treinos prescritos pelo funcionário da empresa e eventuais auxílios na execução de tais treinos.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

De acordo com Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a presente pesquisa é descritiva e sua abordagem se caracteriza como qualitativa e quantitativa. Busca detalhar as propriedades, características e perfis de grupos de pessoas que trabalham em uma empresa que presta serviços de condicionamento físico.

3.2 Caracterização da organização, setor e indivíduos do estudo

Segundo informações do site da empresa estudada, disponível em: < <https://ciaathletica.com.br/>>, acesso em: 20 de junho de 2022, a empresa faz parte de uma rede de academias com mais de 30 anos de existência. A rede, na sua totalidade, atende 35.000 alunos e conta com 16 unidades no Brasil. Possui em seu total estimado 1.280 trabalhadores, entre funcionários e estagiários.

A unidade estudada foi a unidade de Brasília, que possui 138 funcionários, sendo 32 estagiários e 106 trabalhadores. Os funcionários são divididos em área administrativa, que possui seis departamentos, e área técnica, que possui quatro departamentos.

Os departamentos da área administrativa da academia estudada são: Financeiro, RH, TI, Vendas, Marketing e Manutenção. Já a área técnica possui os seguintes departamentos: Kids, Ginástica, Esportes Adulto e Musculação. A divisão dos trabalhadores em cada departamento pode ser vista na Tabela 1:

Tabela 1: Número de trabalhadores e estagiários da organização

		Trabalhador	Estagiário / Aprendiz
Área Administrativa	Financeiro	1	0
	Recursos Humanos	1	0
	Tecnologia da Informação	1	0
	Marketing	1	0
	Vendas	14	2
	Manutenção	3	0
Área Técnica	Kids	27	17
	Ginástica/Esportes	30	1
	Musculação	28	12
Total		106	32

Fonte: autoria própria, a partir de dados da pesquisa.

Para fins práticos de análise este trabalho utilizou do agrupamento, dado pelo termo funcionários, o total de trabalhadores somado ao total de estagiários/aprendizes em cada departamento.

A divisão em áreas agrupou os funcionários dos departamentos Financeiro, RH, TI Marketing, Vendas e Manutenção no grupo de Área Administrativa. E, para os departamentos técnicos a serem comparados com a Área Administrativa, foi utilizada a seguinte organização: departamento Kids, a junção dos departamentos Ginástica e Esportes e o departamento de Musculação, como mostrado na Tabela 2:

Tabela 2: Quantidade de funcionários por área

Área	Quantidade
Área Administrativa	23
Área técnica - Kids	44
Área técnica – Ginástica/Esportes	31
Área técnica - Musculação	40
TOTAL	138

Fonte: autoria própria

Obs.: não distingue funcionário de estagiário

3.3 População e amostra

A população desta pesquisa é composta por todos os funcionários da unidade de empresa de condicionamento físico. Envolve funcionários tanto de áreas administrativas de academias quanto áreas técnicas, e não distingue trabalhador de estagiário, totalizando 138 potenciais respondentes.

A amostra é não probabilística (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e compreende 101 funcionários que voluntariamente responderam ao questionário. Os 101 respondentes puderam, ainda, ser segmentados em grupos de acordo com a área técnica em que atuavam – que se divide em quatro departamentos técnicos - e a área administrativa, dividida em cinco departamentos administrativos. A Tabela 3 exibe os respondentes de cada área:

Tabela 3: Respondentes por área

Área	Respondentes
Área Administrativa	18
Área técnica - Kids	30
Área técnica – Ginástica/Esportes	29
Área técnica - Musculação	24

TOTAL	101
-------	-----

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa, presente nesse trabalho no Apêndice A, é caracterizado por questionário contendo 12 afirmações com respostas fechadas e uma aberta onde o funcionário deve se expressar respondendo de acordo com o que vivencia no seu dia a dia representando o aspecto real do questionário e, também, identificar o que acredita ser o aspecto ideal para a AD da empresa.

O instrumento foi composto pelas assertivas apresentadas na seção 2.2.2 do referencial teórico deste trabalho. Foi realizado com base no estudo de Gama (1997).

3.5 Procedimentos de coleta de dados

O presente trabalho de pesquisa de levantamento utilizou o recurso de coleta de dados através de questionário com 12 assertivas com respostas classificadas em escala de 1 a 3 (1. Discordo; 2. Não tenho opinião formada; e, 3. Concordo), além de uma questão aberta.

O questionário foi aplicado de forma eletrônica para todos os trabalhadores da organização através de envio de link por e-mail convidando a responder o questionário – Apêndice C. Os dados coletados pelo constructo foram: o departamento do funcionário e suas opiniões a respeito das afirmativas apresentadas no questionário.

A coleta de dados, autorizada pela empresa estudada por meio de aceite do pedido de coleta de dados presente no Apêndice B, foi realizada no período de 18 a 29 de julho de 2022. E, foi possível, pelo acesso a lista de e-mails dos funcionários fornecida pela empresa.

3.6 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados coletados utilizou-se de medição da frequência de respostas referente a cada tema abordado nas afirmações do instrumento de pesquisa. O tratamento dos dados contemplou uma análise descritiva seguida por uma análise inferencial não paramétrica das respostas colhidas para as questões 1 a 12. Na questão 13 não houve análise de dados porque devido a Questão 13 ser opcional ao funcionário, não foram colhidos dados para esta questão.

A análise descritiva empregou a moda e a mediana (ANDERSON et al., 2008). Já a análise inferencial não paramétrica contemplou o Teste de Wilcoxon e a Anova de Friedman, complementada com pós-teste de comparações múltiplas (FRIEDMAN, 1937; SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006) e teste qui-quadrado. O Quadro 3 exhibe os testes, as quantidades realizadas e sua finalidade. Cada teste terá sua hipótese nula e alternativa discutida nos resultados do estudo.

Quadro 3: Testes utilizados no estudo

Teste	Quantidade de Teste realizada	Finalidade do Teste
Anova de Friedman ¹	2	Comparar opiniões dadas para as afirmações de mesma situação.
Qui-quadrado	1	Verificar diferenças de frequência entre o que é esperado e o que foi observado, comparando opiniões de acordo com a situação.
Qui-quadrado	2	Verificar diferenças de frequência entre o que é esperado e o que foi observado, comparando em cada situação as opiniões de acordo com a área de atuação.
Teste de Wilcoxon	12	Comparar opiniões da mesma afirmativa considerando situações diferentes.

Fonte: autoria própria.

Observação: ¹Após a realização da Anova de Friedman, foram efetuados pós-testes de comparações múltiplas, para agrupar por proximidade os postos médios opiniões sobre as afirmações de uma mesma situação.

Para organização e apresentação de quadros e tabelas citados nos resultados do estudo foram utilizados recursos do software Microsoft Excel e para a realização dos testes estatísticos o IBM SPSS Statistics 15.0.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados e resultados obtidos na pesquisa de campo, e divide-se em quatro seções: Identificação das opiniões dos funcionários a respeito dos objetivos propostos para avaliação de desempenho (Seção 4.1), Agrupamento das afirmativas considerando as opiniões identificadas para a situação real e para a situação ideal (Seção 4.2), Comparação das opiniões a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho considerando as situações real e ideal (Seção 4.3), e Diferenciação das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário (Seção 4.4).

4.1 Identificação das opiniões dos funcionários a respeito dos objetivos propostos para avaliação de desempenho

Inicialmente, a Tabela 4 mostra a análise descritiva das opiniões atribuídas, pelos funcionários a respeito dos objetivos propostos para avaliação de desempenho, considerando a situação real, para cada afirmativa descrita no Quadro 2 da seção 2.2.2.

Tabela 4: Resultados das opiniões dos funcionários – Situação Real

A		OFAD			Total	Moda	Mediana
		Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo			
1	Quantidade	15	15	71	101	Concordo	Concordo
	%	14,85	14,85	70,30	100		
2	Quantidade	7	14	80	101	Concordo	Concordo
	%	6,93	13,86	79,21	100		
3	Quantidade	72	16	13	101	Discordo	Discordo
	%	71,29	15,84	12,87	100		
4	Quantidade	5	20	76	101	Concordo	Concordo
	%	4,95	19,80	75,25	100		
5	Quantidade	8	11	82	101	Concordo	Concordo
	%	7,92	10,89	81,19	100		
6	Quantidade	15	27	59	101	Concordo	Concordo
	%	14,85	26,73	58,42	100		
7	Quantidade	59	36	6	101	Discordo	Discordo
	%	58,42	35,64	5,94	100		
8	Quantidade	51	38	12	101	Discordo	Discordo
	%	50,50	37,62	11,88	100		
9	Quantidade	11	15	75	101	Concordo	Concordo
	%	10,89	14,85	74,26	100		
10	Quantidade	8	11	82	101	Concordo	Concordo
	%	7,92	10,89	81,19	100		
11	Quantidade	13	18	70	101	Concordo	Concordo
	%	12,87	17,82	69,31	100		
12	Quantidade	12	23	66	101	Concordo	Concordo
	%	11,88	22,77	65,35	100		

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: A corresponde as afirmativas 1 a 12 descritas no Quadro 2. % correspondem ao percentual de respostas para cada atributo.

OFAD: Opinião dos Funcionários sobre Avaliação de Desempenho

Em geral, verifica-se, em cada afirmativa mostrada na Tabela 4, que as medidas de tendência central (moda, mediana) para as opiniões da situação real mostram as afirmativas 3, 7 e 8 com moda e mediana 'Discordo'. As alternativas 5 e 10 apresentaram 81 respostas 'Concordo', representando um percentual de 81,19%.

De forma similar à Tabela 4, a Tabela 5 apresenta os resultados das opiniões dos funcionários, referentes a situação ideal.

Tabela 5: Resultados das opiniões dos funcionários – Situação Ideal

A		OFAD			Total	Moda	Mediana
		Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo			
1	Quantidade	12	13	76	101	Concordo	Concordo
	%	11,88	12,87	75,25	100		
2	Quantidade	3	10	88	101	Concordo	Concordo
	%	2,97	9,90	87,13	100		
3	Quantidade	70	19	12	101	Discordo	Discordo
	%	69,31	18,81	11,88	100		
4	Quantidade	3	9	89	101	Concordo	Concordo
	%	2,97	8,91	88,12	100		
5	Quantidade	2	9	90	101	Concordo	Concordo
	%	1,98	8,91	89,11	100		
6	Quantidade	2	21	78	101	Concordo	Concordo
	%	1,98	20,79	77,23	100		
7	Quantidade	57	37	7	101	Discordo	Discordo
	%	56,44	36,63	6,93	100		
8	Quantidade	55	28	18	101	Discordo	Discordo
	%	54,46	27,72	17,82	100		
9	Quantidade	4	12	85	101	Concordo	Concordo
	%	3,96	11,88	84,16	100		
10	Quantidade	6	9	86	101	Concordo	Concordo
	%	5,94	8,91	85,15	100		
11	Quantidade	9	11	81	101	Concordo	Concordo
	%	8,91	10,89	80,20	100		
12	Quantidade	6	24	71	101	Concordo	Concordo
	%	5,94	23,76	70,30	100		

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: A corresponde as afirmativas 1 a 12 descritas no Quadro 2. % correspondem ao percentual de respostas para cada atributo. OFAD: Opinião dos Funcionários sobre Avaliação de Desempenho

Verifica-se, nas afirmativas mostradas na Tabela 5, que entre as medidas de tendência central (moda, mediana) predomina a opinião ‘concordo’, exceto para as afirmações 3, 7 e 8 em que predomina a opinião ‘Discordo’. A Alternativa 4 e 5 apresentaram, respectivamente, 89 e 90 respostas para opinião ‘Concordo’, com percentuais de presença para esta opinião de 88,12% e 89,11%.

De maneira contrária ao estudo de Gama (1997), foi constatado, de forma preliminar e com base na análise descritiva, que a opinião refletida para a situação real, em geral, não difere em grande porcentagem do que é considerado ideal pelos funcionários da empresa, principalmente nas afirmativas 3, 7 e 8.

A opinião dos funcionários sobre os objetivos da AD é fundamental para a empresa no aspecto estratégico. Segundo Luecke (2004), a avaliação tem como objetivo comunicar metas pessoais, motivar a boa performance, fornecer *feedback* construtivo, e definir um plano de desenvolvimento.

Dessa forma, se o funcionário não está reconhecendo como ideal os objetivos da AD na prática da empresa, esta pode enfrentar problemas de não alinhamento por parte do funcionário com suas metas e objetivos estabelecidos. Outro fator importante que também é impactado é a comunicação e *feedback*. Conforme elucidado no referencial teórico, para Maroney e Buckely (1992) a opinião negativa está relacionada ao sentimento de injustiça e desconfiança com o processo avaliativo.

4.2 Agrupamento das afirmativas considerando as opiniões identificadas para a situação real e para a situação ideal

Para agrupar as afirmativas considerando as opiniões identificadas para cada tipo de situação foram realizadas duas análises com base na Anova de Friedman. Uma delas, agrupando e comparando as afirmativas da situação real, e outra, as afirmativas da situação ideal. Após essa análise, o agrupamento das afirmativas foi feito de acordo com suas diferenças e semelhanças nos valores dos postos médios dados pela Anova e considerando o resultado dos pós-testes com comparações dos postos médios de pares de afirmativas.

A Anova de Friedman apresenta como hipótese nula que não há variação entre as opiniões aferidas entre as respostas das afirmativas para a situação real, e a hipótese alternativa apresenta que há variação entre as opiniões aferidas entre as respostas das afirmações para a situação real.

A Tabela 6 exhibe os resultados da Anova de Friedman, que apresentou 487,82 com 11 graus de liberdade e significância 0,00. Ao serem comparadas as afirmativas, no tocante às diferenças entre notas da situação real, constatou-se na análise inferencial respaldada pela Anova de Friedman que essas diferenças são significativas no nível de 5,00%.

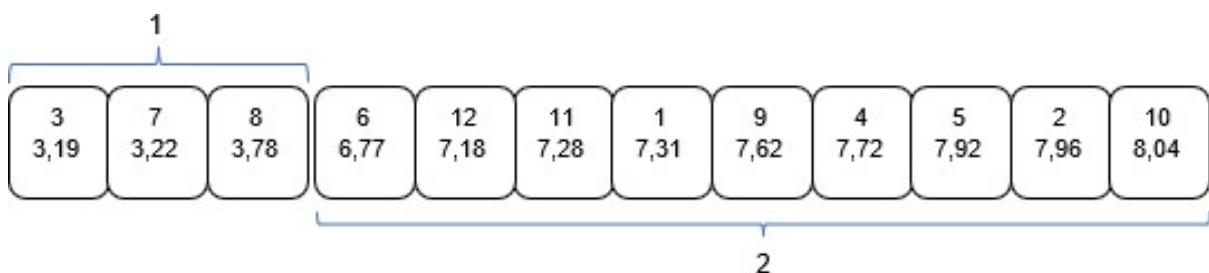
Tabela 6: Resultados anova de Friedman – Situação Real

Afirmativas	Postos Médios	Anova de Friedman	Graus de liberdade	Significância
1	7,31	487,82	11	0,00 **
2	7,96			
3	3,19			
4	7,72			
5	7,92			
6	6,77			
7	3,22			
8	3,78			
9	7,62			
10	8,04			
11	7,28			
12	7,18			

Fonte: Dados da pesquisa. Afirmativas 1 a 12 estão descritas no Quadro 2.
 Observação: **significativo a 5,00%.

A Tabela 6 apresenta postos médios para cada uma das 12 afirmativas, podendo ser verificado se eles variam significativamente de uma afirmativa para a outra, considerando a significância observada na referida Tabela 6. A este respeito, a Figura 7 apresenta o resultado final de pós-testes, mostrando resumo das comparações múltiplas de postos médios de pares de afirmativas que auxiliaram na identificação das diferenças significativas sinalizadas previamente na Tabela 6.

Figura 7 - Análise inferencial – pós-testes de comparações múltiplas entre afirmativas – situação Real



Fonte: Autoria própria, a partir de dados da pesquisa.

Legenda: Valores inteiros: afirmativas; Valores fracionários: postos médios; Grupos 1: semelhança de afirmativas 3, 7 e 8; Grupo 2: semelhança de afirmativas 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 11 e 12. As afirmativas 1 a 12 estão descritas no Quadro 2.

A Figura 7 evidencia o número da afirmativa, representados pelos valores inteiros, e os postos médios referentes às opiniões expressadas pelos participantes, representados pelos valores fracionários. Os objetivos da AD associados às

afirmativas 3, 7 e 8 tem uma distância, entre si, a ser percorrida significativamente inferior à distância destas às demais afirmativas, por isso eles estão contidos no Grupo 1. Por sua vez, os objetivos relacionados às demais afirmativas estão no Grupo 2 formando outro conjunto de objetivos cujas opiniões não apresentam diferenças significativas entre si.

Assim, os resultados exibidos na Tabela 6, complementados pela Figura 7, indicam que os objetivos de punir de empregados com desempenho ruim, punir de membros do sindicato e encobrir injustiças nas promoções por “indicação” na situação real da empresa pesquisada não se diferenciam entre si e não se associam da mesma maneira aos objetivos das demais afirmativas da pesquisa, com base nas opiniões presentes nos dados coletados.

De forma similar ao que foi efetuado para a situação atual, efetuou-se para a situação ideal uma análise inferencial com base na Anova de Friedman. Nesse caso, a hipótese nula foi que não há variação entre as opiniões aferidas entre as respostas das afirmativas da situação ideal, e a hipótese alternativa apresenta que há variação entre as opiniões medidas entre as respostas das afirmações para a situação ideal.

Conforme consta da Tabela 7, a Anova de Friedman apresentou um resultado de 618,30 com 11 graus de liberdade e significância 0,00. Ao serem comparadas as afirmativas, no tocante às diferenças entre notas da situação ideal, constatou-se na análise inferencial que essas diferenças são significativas no nível de 5,00%.

Tabela 7: Resultados anova de Friedman – Situação Ideal

Afirmativas	Postos Médios	Anova de Friedman	Graus de liberdade	Significância
1	7,16	618,30	11	0,00 **
2	7,94			
3	2,97			
4	7,94			
5	8,00			
6	7,45			
7	2,96			
8	3,62			
9	7,78			
10	7,74			
11	7,41			
12	7,05			

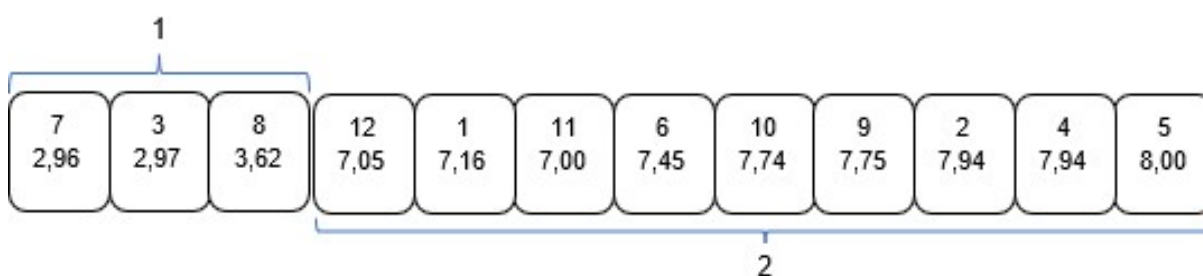
Fonte: Dados da pesquisa. Afirmativas 1 a 12 estão descritas no Quadro 2.

Legenda:**significativo a 5,00%

A Tabela 7 apresenta postos médios para cada uma das 12 afirmativas, podendo ser verificado se eles variam significativamente de uma alternativa para outra, considerando a significância observada na referida Tabela 7. A este respeito, a Figura 8 apresenta o resultado final de pós-testes, mostrando resumo das comparações múltiplas de postos médios de pares de afirmativas que auxiliaram na identificação das diferenças significativas sinalizada previamente na Tabela 7.

A Tabela 7 apresenta os postos médios das 12 afirmativas, verificando-se com base na significância que eles variam com base nas opiniões dadas para a situação ideal. A este respeito, para identificar essas variações, a Figura 8 apresenta o resultado do pós-teste, mostrando resumo das comparações múltiplas que auxiliaram na identificação das diferenças significativas sinalizadas previamente na Tabela 7.

Figura 8 - Análise inferencial – pós-testes de comparações múltiplas entre afirmativas – situação Ideal



Fonte: Autoria própria, a partir de dados da pesquisa.

Legenda: Valores inteiros: afirmativas; Valores fracionários: postos médios; Grupos 1: semelhança de afirmativas 3, 7 e 8; Grupo 2: semelhança de afirmativas 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 11 e 12. Afirmativas 1 a 12 estão descritas no Quadro 2.

A Figura 8 evidencia o número da afirmativa, representados pelos valores inteiros, e os postos médios referentes às opiniões expressadas pelos participantes, representados pelos valores fracionários. Os objetivos da AD associados às afirmativas 3, 7 e 8 tem uma distância, entre si, significativamente inferior à distância deles para as demais afirmativas do constructo, por isso foram inseridos no Grupo 1. Os resultados exibidos na Tabela 7, complementados pela Figura 8, também, indicam que os objetivos de punir de empregados com desempenho ruim, punir de membros do sindicato e encobrir injustiças nas promoções por “indicação” na situação ideal não se diferenciam entre si, por isso foram inseridos no Grupo 1. Esses três objetivos, também, não se associam da mesma maneira aos objetivos das demais afirmativas, que não se diferenciaram entre si e foram agrupadas no Grupo 2 descrito na referida Figura 8.

Esse resultado em conjunto com as medidas de tendência central citadas na Seção 4.1 (moda e mediana) indicam que as afirmativas 3, 7 e 8 se diferem das demais. Para essas três afirmativas os funcionários tem a tendência de responder pelo “discordo” enquanto nas demais a tendência principal é o “concordo”.

Esse fator pode ser visto como um ponto positivo para a empresa, já que, como visto no referencial teórico, a AD não pode ser utilizada como fator punitivo ou como instrumento de favorecimento de funcionários específicos. O resultado demonstra que a empresa não está aplicando a AD com objetivos contrários aos que seus funcionários julgam como ideal e que também está em convergência com os preceitos teóricos apresentados por Oliveira-Castro (1996) e Lucena (1992).

4.3 Comparação das opiniões a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho considerando as situações real e ideal

Para comparar as opiniões sobre os objetivos da AD foram realizados uma análise descritiva, um teste Qui-Quadrado e doze testes de Wilcoxon (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Inicialmente, a Tabela 8 apresenta o resultado da análise descritiva, indicando uma comparação do total de respostas em cada opinião das afirmativas apresentadas para a situação real e para a situação ideal.

Tabela 8: Análise descritiva – distribuição das opiniões de acordo com a situação real ou ideal

		OFAD			Total	Moda	Mediana
		Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo			
Real	Quantidade	276	244	692	1212	Concordo	Concordo
	%	22,77	20,13	57,09	100,00		
Ideal	Quantidade	229	202	781	1212	Concordo	Concordo
	%	18,89	16,67	64,43	100,00		
Total	Quantidade	505	446	1473	2424	Concordo	Concordo
	%	20,83	18,40	60,77	100,00		

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem comparadas as opiniões a respeito dos objetivos do sistema de AD de acordo com as situações, verifica-se na Tabela 8 o total de 2.424 respostas considerando cada afirmativa e, do total, 20,83% são discordantes das afirmativas, 18,40% não tem opinião formada e 60,77% concordam com as afirmativas. As medidas de tendência central se concentram na opinião “Concordo” em ambas as situações (real e ideal).

A análise inferencial feita com base no teste Qui-Quadrado apresentada na Tabela 9 tem como hipótese nula que não há diferenças significativas entre as opiniões para a situação real e para a situação ideal. A hipótese alternativa foi de que há diferenças significativas entre as opiniões para cada situação. O teste apresentou um resultado de 13,71 com 2 graus de liberdade e significância 0,00.

Tabela 9: Análise inferencial – Resultado teste Qui-quadrado – Comparação Real x Ideal

N	Valor	Grau de liberdade	Significância
1212	13,71 ^a	2	0,00 **

Legenda: ** significativo a 5%. 'N' é o número total de respostas para as afirmativas.

Tais resultados indicam que a hipótese nula foi rejeitada, assinalando que existem diferenças entre as opiniões a associadas as situações analisadas. Para o aspecto real 22,77% responderam “Discordo”, 20,13% “não tenho opinião formada” e, 57,09% responderam “Concordo”. Já na situação Ideal, 18,89% responderam “Discordo”, 16,67% “Não tenho opinião formada” e, 64,43% responderam “Concordo”. Os resultados mostram que, mesmo seguindo a mesma tendência, há diferenças nas opiniões de acordo com a situação aferida.

Com base nos dados apresentados, é possível verificar quais afirmativas em que foram constatadas diferenças entre as situações real e ideal através dos Testes de Wilcoxon. A partir dos dados pertinentes a cada afirmativa, foram efetuados doze Testes de Wilcoxon, cujos resultados estão mostrados na Tabela 10.

A hipótese nula para cada um desses doze testes foi a de que não havia diferenças significativas entre as notas da situação real e ideal para cada afirmativa, e a hipótese alternativa indicava que essas diferenças eram significativas. Os resultados na Tabela 10 mostram que a significância foi menor do que 0,05 para os testes executados nas afirmativas 2, 4, 5, 6, 9, 11 e 12. Esses resultados indicam que há diferenças significativas da situação real para a ideal em cada uma dessas sete afirmativas.

Tabela 10: Análise inferencial – Resultados teste Wilcoxon

Afirmativas	N	Real > Ideal	Ideal > Real	Estatística	Significância
1	101	9	13	163,50	0,21
2	101	5	14	143,00	0,04 **
3	101	11	12	143,00	0,87
4	101	4	16	168,00	0,01 **
5	101	5	14	148,00	0,03 **
6	101	2	28	440,00	0,00 **
7	101	9	11	120,00	0,53
8	101	14	14	217,00	0,73
9	101	5	18	226,00	0,00 **
10	101	5	8	63,50	0,18
11	101	7	17	225,00	0,02 **
12	101	5	14	145,00	0,03 **

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: Afirmativas 1 a 12 estão descritas no Quadro 2. **significativo a 5%

O resultado apresentado na Tabela 10 indica que para 7 afirmativas os postos médios são maiores na situação ideal. Tais achados permitem afirmar que ainda há uma distância a ser percorrida para aumentar a associação entre o que são os objetivos da AD na realidade e o que os funcionários percebem sobre o que esses objetivos deveriam ser.

De uma maneira geral constatou-se que a associação entre os objetivos reais da avaliação e os objetivos ideais desta existe, mas baseado nas opiniões dos respondentes para sete objetivos específicos, tal associação pode ser aprimorada. Como demonstrado por Burney (2009), as opiniões dos trabalhadores impactam seus comportamentos. Assim, se há espaço para aprimoramento a empresa deve buscá-lo. Pois os objetivos da AD afetarão a opinião da avaliação do trabalhador sobre a empresa e, por sua vez, o seu desempenho.

Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva (LUCENA, 1992). Dessa forma a conexão entre objetivo estratégico empresarial e desempenho do funcionário encontram-se em consonância nas atividades diárias do trabalho.

4.4 Diferenciação das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário

Para diferenciar as opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário foi realizada uma análise descritiva comparando as respostas por área de atuação na situação real, uma análise comparando as respostas por área de atuação na situação ideal e dois testes Qui-Quadrado. A Tabela 11 indica a análise descritiva nesses dois casos.

Tabela 11: Análise descritiva – Real
Distribuição das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário

		OFAD			Total	Moda	Mediana
		Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo			
Área Administrativa	Quantidade	58	34	124	216	Concordo	Concordo
	%	26,85	15,74	57,41	100,00		
Área técnica - Kids	Quantidade	79	80	201	360	Concordo	Concordo
	%	21,94	22,22	55,83	100,00		
Área técnica - Ginástica/Esportes	Quantidade	75	83	190	348	Concordo	Concordo
	%	21,55	23,85	54,60	100,00		
Área técnica - Musculação	Quantidade	64	47	177	288	Concordo	Concordo
	%	22,22	16,32	61,46	100,00		
Total	Quantidade	276	244	692	1212	Concordo	Concordo
	%	22,77	20,13	57,10	100,00		

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: % correspondem ao percentual de respostas para cada atributo.

OFAD: Opinião dos Funcionários sobre Avaliação de Desempenho

A Tabela 11 evidencia que a moda e a mediana para as áreas analisadas apresentam a resposta “Concordo”. A Área Técnica – Musculação indicou percentuais de resposta ‘Concordo’ de 61,46%. A área técnica – Kids apresentou percentual de resposta ‘Concordo’ de 55,83%.

A Tabela 12 apresenta o teste Qui-Quadrado da relação entre respostas e áreas considerando a situação real. A hipótese nula do teste é de que não há diferenças significativas nas respostas associadas a área de atuação do funcionário, na situação real. Já a hipótese alternativa é de que há diferenças nas respostas de acordo com a área de atuação do funcionário. O teste apresentou um resultado de 10,72 com 6 graus de liberdade e significância 0,10.

Tabela 12: Análise Inferencial – Resultado do Teste Qui-quadrado – Comparação Áreas de Atuação – Situação Real

N	Valor	Grau de liberdade	Significância
1212	10,72 ^a	6	0,10 *

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: 'N' é o número total de respostas para as afirmativas.

No que diz respeito ao resultado do teste Qui-quadrado, o teste indica que há significância de 0,10. Considerando um nível de significância de 5,00%, o resultado indica que a hipótese nula não se rejeita, assinalando que não existem diferenças entre as respostas de acordo com a área analisada para a situação real.

A Tabela 13 indica a análise descritiva da situação ideal, evidenciando que a moda e a mediana para as áreas analisadas apresentaram a resposta 'Concordo'. A Área Técnica – Musculação indicou percentuais de resposta 'Concordo' de 68,75%. A Área Técnica – Kids apresentou percentual de resposta 'Concordo' de 62,04%.

Tabela 13: Análise descritiva – Ideal
Distribuição das opiniões de acordo com a área de atuação do funcionário

		OFAD			Total	Moda	Mediana
		Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo			
Área Administrativa	Quantidade	40	42	134	216	Concordo	Concordo
	%	18,52	19,44	62,04	100,00		
Área técnica - Kids	Quantidade	67	58	235	360	Concordo	Concordo
	%	18,61	16,11	65,28	100,00		
Área técnica - Ginástica/Esportes	Quantidade	68	66	214	348	Concordo	Concordo
	%	19,54	18,97	61,49	100,00		
Área técnica - Musculação	Quantidade	54	36	198	288	Concordo	Concordo
	%	18,75	12,50	68,75	100,00		
Total	Quantidade	229	202	781	1212	Concordo	Concordo
	%	18,89	16,67	64,44	100,00		

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: % correspondem ao percentual de respostas para cada atributo.

OFAD: Opinião dos Funcionários sobre Avaliação de Desempenho.

A Tabela 14 apresenta o teste Qui-Quadrado da relação entre respostas e áreas considerando a situação ideal. A hipótese nula do teste é de que não há diferenças significativas nas respostas associadas a área de atuação do funcionário. Já a

hipótese alternativa é de que há diferenças nas respostas de acordo com a área de atuação do funcionário. O teste apresentou um resultado de 6,81 com 6 graus de liberdade e significância 0,34.

Tabela 14: Análise Inferencial – Resultado do Teste Qui-quadrado – Comparação Áreas de Atuação – Situação Ideal

N	Valor	Grau de liberdade	Significância
1212	6,81 ^a	6	0,34 *

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: 'N' é o número total de respostas para as afirmativas.

No que diz respeito ao resultado do teste qui-quadrado da Tabela 14, o teste indica que há significância de 0,34. Considerando um nível de significância de 5,00%, tais resultados indicam que a hipótese nula não se rejeita, assinalando que também não existe diferença entre as respostas de acordo com a área analisada para a situação ideal.

Como apresentado no referencial teórico por Oliveira-Castro (1996), os sistemas de AD devem ser justos e imparciais. O resultado da não diferenciação de opiniões de acordo com a área de atuação dos funcionários pode demonstrar imparcialidade na aplicação da AD, com base nas opiniões dos respondentes.

Visto que, se a opinião sobre os objetivos da AD é similar, independente da área ocupada pelo funcionário, é sinal de que a empresa tem procedimentos iguais para todos as áreas. Não se difere ou prioriza determinada área ou funcionário. Idealmente, um modelo de avaliação deve também trazer benefícios para todos os seus usuários Oliveira-Castro (1996).

Diferentemente do que foi dito por Hipólito e Reis (2002), as opiniões do estudo não foram desfavoráveis à AD. Segundo as opiniões dos funcionários não foi avaliado apenas a consecução de objetivos e atribuições relacionadas ao cargo, mas também aspectos relacionados ao feedback e justiça nas promoções.

No estudo fica evidente a opinião contrária à mostrada por Maroney e Buckely (1992), que versam sobre a opinião negativa do feedback. Os funcionários da empresa estudada possuem sentimento de justiça nos objetivos da avaliação de desempenho por opinarem positivamente em relação ao feedback.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar a opinião dos funcionários a respeito dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho aplicada em uma unidade de uma empresa de atividade de condicionamento físico. Através de revisão teórica pertinente ao tema de estratégia, combinada com as definições de estratégia empresarial, avaliação de desempenho e objetivos da avaliação de desempenho, elaborou-se referencial teórico que deu base a uma pesquisa empírica de natureza descritiva, com aplicação de questionário a 101 funcionários. O instrumento de coleta foi previamente testado e baseou-se no trabalho de Gama (1997). O tratamento dos dados desta pesquisa empregou estatísticas descritiva e inferencial não paramétrica.

O primeiro objetivo dessa pesquisa foi identificar as opiniões dos funcionários a respeito de objetivos propostos para o sistema de AD segundo afirmativas baseadas no referencial teórico. Através das Tabelas 1 e 2, expostas na Seção 4.1, evidenciaram as opiniões dos funcionários a respeito de cada objetivo da AD propostos nas afirmativas do Quadro 2 situado na Seção 2.2.2. Houve maior tendência dos funcionários a concordar com as afirmativas tanto na situação real quanto na situação ideal. Com exceção das afirmativas 3, 7 e 8, a moda e mediana foi igual a “Concordo”.

O segundo objetivo específico pretendeu agrupar as afirmativas previamente citadas considerando as opiniões identificadas para a situação real e para a situação ideal. Esse objetivo foi cumprido na seção 4.2 através da análise da Anova de Friedman foram comparadas as respostas de cada situação e agrupadas as afirmativas com postos médios semelhantes. O agrupamento das afirmativas explicitou a real diferença existente nas respostas das afirmativas 3, 7 e 8 das demais. Afirmando também pelas análises descritivas da moda e mediana, percebeu-se que a maioria das respostas dessas afirmativas se concentrava na opinião “Discordo”.

O terceiro objetivo pretendeu comparar a opinião a respeito dos objetivos do sistema de AD considerando as situações real e ideal. Esse objetivo foi cumprido na seção 4.3 onde foi apresentado o teste Qui-Quadrado com valor significativo a 5,00%. Os resultados indicaram, após o exame de 2.424 respostas, que 20,83% opinaram discordância, 18,40% não tinham opinião formada e 60,77% opinaram concordância

com as afirmativas sobre os objetivos da avaliação de desempenho. Adicionalmente, constatou-se diferença das respostas de acordo com a situação. Na situação real a porcentagem de concordância foi de 57,09% enquanto que na ideal foi de 64,43%. Em contrapartida na situação real o total da opinião de discordância foi de 22,77% e na situação ideal foi de apenas 18,89%.

Ainda com relação ao terceiro objetivo específico, mesmo a análise descritiva mostrando porcentagens próximas, ao analisar as opiniões para a situação real e para a situação ideal, a significância do teste Qui-Quadrado mostrou que haverá diferenças entre as opiniões para as duas situações. Em adição, os resultados dos testes de Wilcoxon também mostraram significância na diferença das respostas entre real e ideal. Os resultados significativos foram encontrados nas afirmativas 2, 4, 5, 6, 9, 11 e 12. Esses resultados mostram que em mais da metade das afirmativas houve uma prevalência do ideal sobre o real ao se comparar os postos médios. Tais resultados demonstram haver uma lacuna entre as opiniões específicas da situação real para a ideal, que pode ser preenchida e melhorada pela empresa.

O quarto objetivo específico pretendeu diferenciar as opiniões a respeito de objetivos propostos para o sistema de AD de acordo com a área de atuação do funcionário. Esse objetivo foi abordado na Seção 4.4, tendo sido constatado que não há diferenças significativas entre as opiniões sobre os objetivos da AD de acordo com a área de atuação do funcionário, tanto para a situação real quanto para a ideal. Esse resultado evidenciou que não há privilégios nem diferenças na aplicação da AD em diferentes áreas. As áreas vislumbram a AD e seus objetivos de maneira similar.

Os principais resultados obtidos com o alcance dos objetivos específicos permitiram atender o objetivo geral deste estudo. Baseado nas 2424 respostas dos funcionários da amostra expressas por meio do questionário, apurou-se que 20,83% das respostas indicaram opinião de discordância, 18,40% das respostas indicaram não ter opinião formada e 60,77% das respostas indicaram concordância com as afirmativas sobre os objetivos da avaliação de desempenho. As medidas descritivas mostraram predomínio da concordância, tanto na situação real quanto na situação ideal e não houve diferenças significativas entre as opiniões segmentadas por área de atuação do funcionário. Entretanto, as opiniões para três afirmativas diferenciaram-se das demais nove afirmativas e as opiniões de sete das doze afirmativas

apresentaram maiores postos médios para a situação ideal quando comparadas com a situação real, sinalizando que opiniões sobre objetivos específicos da avaliação de desempenho podem ser aprimoradas.

A pesquisa mostrou-se útil para servir como base para empresas de condicionamento físico planejarem ações que elucidem seus objetivos de AD para seus funcionários. E, com isso, possam disseminar melhor sua cultura, objetivos e estratégias internamente para obterem melhores resultados de seus funcionários. Nesse sentido, este estudo pode contribuir para o estudo sobre os objetivos da avaliação de desempenho e, de forma mais ampla, sobre a gestão de desempenho e sobre o estudo da estratégia em empresas de condicionamento físico no Brasil.

É pertinente delimitar que esta pesquisa abrangeu a coleta e a análise de opiniões de funcionários em uma unidade de empresa de condicionamento físico, e que tais opiniões foram coletadas numa data específica. Os resultados, portanto, refletem o momento em que os dados foram coletados.

Como sugestão de pesquisas futuras, é viável a realização da mesma pesquisa em diferentes unidades da mesma empresa de condicionamento físico. Adicionalmente, pesquisas com diferentes empresas, eventualmente em diferentes regiões do país, podem trazer mais insumos sobre as opiniões a respeito dos objetivos da AD.

Outra possível pesquisa seria analisar a relação entre a opinião sobre os objetivos da AD e o desempenho aferido pelos funcionários nas referidas avaliações procurando verificar se existe uma relação entre opinião sobre objetivos da AD e o desempenho. Novas possíveis pesquisas que podem ser realizadas nesse mesmo sentido, relacionando análises individuais de cada objetivo, de modo a apresentar como esses objetivos afetam o desempenho das empresas de condicionamento físico e demais empresas de uma forma mais ampla.

Referências Bibliográficas:

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística Aplicada à Administração e Economia. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; MEIER, K. J.; O'TOOLE, L. J.; WALKER, R. M. Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In: Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, December. 2008.
- ANTONIONI, D. Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 29-37, 1994.
- ARANHA, Rodrigo Octavio Macedo. Avaliação de desempenho de pessoas em bancos: uma análise de políticas, práticas e abordagens. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- ARMSTRONG, M. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines: Kogan Page Ltd, 2000.
- ARMSTRONG, M. e BARON, A. Performance Management: The new realities. London: Institute of Personnel and Development, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDIN, H.G., VILLANOVA, P.J. Performance appraisal. In E.A. Locke (Ed.), Generalizing from laboratory to field settings (43-62). San Francisco: New Lexington Press, 1986.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. D. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 31, n. 3, p. 53–72, 19 dez. 2012.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *R A E – Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15, 2001

BRETZ, R.D., JR., MILKOVITCH, G.T., READ, W. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, 321-352, 1992

BURNEY, Laurie L, Christine A Henle, and Sally K Widener. "A Path Model Examining the Relations among Strategic Performance Measurement System Characteristics, Organizational Justice, and Extra- and In-role Performance." *AcQuantidadeing, Organizations and Society* 34.3 (2009): 305-21.

BUTLER, J. E., FERRIS, G. R., & NAIPER, N. K. Strategy and human resource management. Cincinnati7 South-Western, 1991.

CALESCO, V. A.; BOTH, J. Aplicação de técnicas de gestão de pessoas em academias de ginástica. *Caderno de Educação Física e Esporte*, v. 17, n. 1, p. 325–330, 2 maio 2019.

CARDY, R.L., DOBBINS, G.H. Performance appraisal: A consideration of alternative perspectives. Cincinnati, OH: South-Western, 1994.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados / Idalberto Chiavenato. – 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

DARIDO, S.C. Educação Física na Escola: questões e reflexões. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2003.

DE OLIVEIRA DA SILVA, A. GESTÃO DE QUALIDADE - INTRODUÇÃO DA FERRAMENTA PDCA NAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA. *Revista Científica Semana Acadêmica*, v. 9, n. 205, p. 1–14, 16 set. 2021.

FEITOSA, Conceição de Maria Correa et al. Percepção dos servidores da Universidade Federal do Maranhão sobre o processo de avaliação de desempenho. 2015.

FRANCO, Maryely Andrea Jimenez et al. Avaliação de desempenho: percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 14, n. 1, 2017.

FRIEDMAN, M. The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *Journal of the American Statistical Association*, v. 32, n. 200, p. 675-701, 1937.

GAMA, Ana Lúcia Gomes. Percepção do sistema de avaliação de desempenho e comprometimento organizacional. Dissertação. Instituto de Psicologia da Unb. Brasília, 1997.

GILBERT, Thomas F. Human competence: engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GOODALE, J. G. Improving performance appraisal. *Business Quarterly*, v. 57, n. 2, p. 65-70, 1992.

GUEST, D.E. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276, 1997.

HIPÓLITO, J.A.M. "A avaliação como instrumento de gestão". In: Fleury, M.T.L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LAMBERT, G. *Musculação: guia do técnico*. São Paulo: Manole, 1987.

LAWLER, E.E., III. Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 16-19, 1994.

LAWLER, E. e MC DERMOTT, M. Current performance management practices. *WorldatWork Journal*, v.12, 2, p.49-60, 2003.

LOPES, Neyde Vernieri. *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMA, Suzana Maria Valle; GUIMARAES, Tomas A.; HANNA, Elenice Seixas. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da Embrapa e o ponto de vista de seus autores. *Revista de Administração*, v. 21, n. 2, p. 10-20, 1986.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: Mcgraw-Hill Do Brasil, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.

LUECKE, R. *Performance Management: Managing Employee Performance*. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Press, 2006

LUECKE, R. *Coaching and Mentoring*. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Press, 2004.

MARONEY, B.P. e BUCKELY, M.R. Does Ressearch in Performance Appraisal Influence The Praticice of Performance Appraisal? *Regretfully Not! Public Personel Menagement*, 21, 2, 185-196, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MOHRMAN, A.J., JR., RESNICK-WEST, S.M., LAWLER, E.E., III. Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizations realities. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

MOREIRA, Lucymeire Cristina. Proposta de um processo de avaliação de desempenho na Yoorin Fertilizantes Indústria e Comércio Ltda, unidade de Poços de Caldas. Trabalho de Conclusão de Curso. PUCMinas, 2010.

NASSIF, Vania Maria Jorge. “Gerindo o desempenho”. In: Hanashiro; Teixeira; Zacharelli (org.). Gestão do fator humano. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. *Psicol. teor. pesqui*, p. 355–74, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. p. 15, 1996.

PAGÈS, M. et al. (1993). O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. In Avaliação de desempenho: nova abordagem. LTR, 1996.

PONTES, B. R. avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11.ed. São Paulo: LTR, 2010.

REIS, G. G. Avaliação 360 graus: um instrumento de avaliação gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBERTS, I. Reward and Performance Management. In I. Beardwell & L. Holden (Eds.), Human resource management: A contemporary approach. Edinburgh: Pearson, 2001.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHULER, R., JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219, 1987

national human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 717-764, 1993.

SCHULER, R.S., DOWLING, P., DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 717-764, 1993.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013. Disponível em: < www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>.

Acesso em: 10 de setembro de 2022.

SHIGUNOV NETO, A. Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JUNIOR, N. John. Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: um Estudo de Caso em um Provedor de Internet do Norte do Rio Grande do Sul. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, v. 3, n. 1, p. 66–95, 2013.

SOUZA, Elizabeth Paoliello Machado de. Ginástica geral: uma área do conhecimento da Educação Física. Campinas, SP: [s.n.], 1997. Tese (Doutorado em Educação Física) Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. FGV, 2001.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. Administração estratégica. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ULRICH, D. Judge me more by my future than by my past. *Human Resource Management*, 36, 183-202, 1997.

VARGAS, A. (org.) (2014). Aspectos Jurídicos da Intervenção Profissional de Educação Física. Rio de Janeiro: CONFEF.

XAVIER, R. A. P. Gestão de pessoas na prática. São Paulo: Gente, 2006.

WILLIAMS, R. (2002). *Managing employee performance: Design and implementation in organizations*. London: Thomson, 2002.

WOOD JUNIOR, T.; VICENTE FILHO, P. Remuneração estratégica. 3. ed. 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa: opinião sobre objetivos da avaliação de desempenho

Caro Funcionário, o questionário a seguir é a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa na qual trabalha. Suas respostas assim como seus dados são confidenciais, sendo utilizados apenas para controle estatístico e para gerar dados quanto a percepção dos funcionários em relação à Avaliação de Desempenho para serem utilizados em trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas na Universidade de Brasília.

E-mail:

Preencha seu e-mail, o mesmo que recebeu o convite de pesquisa.

Departamento:

- Financeiro
- Recursos Humanos
- Tecnologia da Informação
- Marketing
- Recepção e Vendas
- Manutenção
- Kids
- Ginástica
- Esportes
- Musculação
- Crossfit

Declaro que estou de acordo em responder este questionário e ciente de que as informações aqui disponibilizadas são confiáveis e serão usadas para fins acadêmicos, sendo preservado o anonimato do respondente.

Não aceito participar da pesquisa.

Leia os enunciados dentro das molduras abaixo. O bloco de questões “NA PRÁTICA” diz respeito à sua opinião quanto aos objetivos da avaliação de

desempenho postos em prática atualmente na organização onde você trabalha. O bloco de questões “QUE CONSIDERO IDEAL” se refere à sua opinião quanto aos objetivos que você gostaria que fossem praticados na avaliação de desempenho nesta organização.

Utilize a seguinte escala para sua resposta:

1. Discordo 2. Não tenho opinião formada 3. Concordo

NA PRÁTICA, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho da organização onde trabalho é:

	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
Medir desempenho:	()	()	()
Ajudar a ver quem precisa de treinamento:	()	()	()
Punir o empregado com desempenho ruim:	()	()	()
Ajudar o empregado a perceber seus acertos:	()	()	()
Ajudar o empregado a perceber suas falhas:	()	()	()
Fazer com que as promoções sejam justas:	()	()	()
Punir os membros do sindicato:	()	()	()
Encobrir as injustiças quando as promoções feitas por "indicação":	()	()	()
Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados:	()	()	()
Verificar se a organização tem bom desempenho:	()	()	()
Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado:	()	()	()
Ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes:	()	()	()

Outros Objetivos,
especifique (questão
opcional):

Um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho QUE CONSIDERO IDEAL para a organização onde trabalho é:

	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
Medir desempenho:	()	()	()
Ajudar a ver quem precisa de treinamento:	()	()	()
Punir o empregado com desempenho ruim:	()	()	()
Ajudar o empregado a perceber seus acertos:	()	()	()
Ajudar o empregado a perceber suas falhas:	()	()	()
Fazer com que as promoções sejam justas:	()	()	()
Punir os membros do sindicato:	()	()	()
Encobrir as injustiças quando as promoções feitas por "indicação":	()	()	()
Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados:	()	()	()
Verificar se a organização tem bom desempenho:	()	()	()
Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado:	()	()	()
Ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes:	()	()	()

Obrigado!

Agradecemos pela colaboração na pesquisa de opiniões a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho. Suas respostas vão colaborar para uma melhor compreensão das opiniões sobre os objetivos da avaliação de desempenho e para proposição de novas políticas de gestão de desempenho.

APÊNDICE B – Pedido de Autorização de coleta de dados

Assunto: Pesquisa Acadêmica –Bacharelado Administração UnB

Prezada Senhora,

[REDACTED]

Diretora da [REDACTED]

Meu nome é Felipe Rodrigues Nascimento, sou aluno de bacharelado de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação do Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves.

Este e-mail se trata de um pedido para a realização de pesquisa de trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Administração cujo tema é “Análise das opiniões de funcionários a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho: Estudo em unidade de empresa de atividade de condicionamento físico”. Esse estudo depende do acesso e da utilização de dados cadastrais como e-mail do funcionário candidato a participante, e da autorização para convidá-lo para a realização da pesquisa. O roteiro da pesquisa, composto por doze afirmativas e uma pergunta aberta, encontra-se no Anexo II do presente e-mail.

Informo-lhe que essa coleta de dados atenderá aos critérios estabelecidos no OFÍCIO CIRCULAR N.º 2/2021/CONEP/SECNS/MS, de 24 de fevereiro de 2021, que dá orientações para a realização de procedimentos de pesquisas em qualquer etapa no ambiente virtual, estabelecendo procedimentos éticos que envolvem contato por meio do ambiente virtual, a segurança na transferência e no armazenamento de dados e ao conteúdo dos documentos tramitados.

Por fim, informo que será resguardado o anonimato dos entrevistados.

Agradeço antecipadamente a sua atenção a coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Respeitosamente,

Felipe Rodrigues Nascimento

Bacharelado em Administração - FACE/UnB

APÊNDICE C – Pedido de coleta de dados enviado aos respondentes

Assunto: Pesquisa Acadêmica –Bacharelado Administração UnB

Olá, prezado funcionário!

Meu nome é Felipe Rodrigues Nascimento e venho, na condição de pesquisador acadêmico da Universidade de Brasília, convidá-lo a responder o questionário de pesquisa com o tema “Análise das opiniões de funcionários a respeito dos objetivos da avaliação de desempenho: Estudo em unidade de empresa de atividade de condicionamento físico”.

O tempo médio de resposta da pesquisa é de 5 a 8 minutos. Suas respostas serão tratadas de modo confidencial e servirão exclusivamente de base dados para produção do trabalho de pesquisa acadêmica sob orientação do Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves.

Para responder ao questionário acesse o link:
<https://forms.gle/E7v8JtrVLYpLMQf16>

No questionário, no campo e-mail preencha seu e-mail que recebeu esse convite.

O prazo para resposta do questionário é de 18/07/2022 a 29/07/2022.

Obrigado por sua colaboração!

Atenciosamente,
Felipe Rodrigues