

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANO DE METAS ORGANIZACIONAIS: um desenho para a  
lógica da produtividade**

**JOÃO HENRIQUE SOARES DO COUTO**

**BELO HORIZONTE – MG**  
**2011**

**JOÃO HENRIQUE SOARES DO COUTO**

**PLANO DE METAS ORGANIZACIONAIS: um desenho para a  
lógica da produtividade**

Dissertação apresentada a Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como um dos pré-requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.


Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Prof. Orientador: Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

**BELO HORIZONTE – MG  
2011**

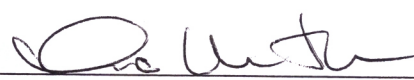
C871p	<p>Couto, João Henrique Soares do  Plano de metas organizacionais: um desenho para a lógica da produtividade / João Henrique Soares do Couto. – Belo Horizonte, 2011. 111f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  Dissertação (Mestrado) – FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.</p> <p>Bibliografia: fl. 102 - 107.</p> <p>1. Teoria das metas. 2. Limitações das metas. 3. Metas. 4. Desempenho. I. Gonçalves , Carlos Alberto II. FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.5</p>
-------	---

Dissertação intitulada “**PLANO DE METAS ORGANIZACIONAIS: um desenho para a lógica da produtividade**” de autoria do mestrando *João Henrique Soares do Couto* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Faculdade UNA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de setembro de 2011.

Dedico este trabalho à minha esposa Gabriela e à minha filha, Maria Alice, que apesar de ainda não ter nascido, tem sido uma fonte inexorável de amor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela graça da vida, pela fé e pela razão.

À minha filha Maria Alice, por me ensinar um tipo de amor que até então desconhecia. Apesar de ainda não ter nascido, você é uma força que me faz ir adiante, conquistar novos horizontes.

À minha esposa Gabriela, pela compreensão nas necessárias ausências, pela força nos momentos de fraqueza e pelo amor em todo o sempre.

Aos meus pais que sempre acreditaram em mim e são fonte inesgotável de inspiração. Aos meus irmãos, familiares e amigos que compreenderam a minha ausência em diversos momentos.

Ao Prof. Carlos Alberto, pela paciência e comprometimento. Sua orientação e sinceridade foram primordiais para a organização deste trabalho.

Ao Prof. Mário Reis, que iniciou a orientação do projeto desta dissertação e teve papel fundamental na escolha do tema aqui tratado.

Demonstro a minha gratidão à COMPANHIA (optou-se por não divulgar o nome da empresa), pela oportunidade de aplicar os questionários da pesquisa. Agradeço aos empregados que responderam ao questionário e, em especial, aos amigos do Departamento de Planejamento Estratégico e Desempenho Empresarial pelo apoio.

Um agradecimento final a todos aqueles que ajudaram no meu processo educativo e na consecução deste trabalho.

Prefiro os que me criticam, porque me corrigem, aos que me elogiam, porque me corrompem.

Santo Agostinho

## RESUMO

O uso de metas para se ter desempenho é um dos grandes paradigmas da administração de empresas, contudo, na atualidade, segundo alguns autores, as grandes certezas de outrora podem não ser mais tão válidas. Esta dissertação, buscando compreender tal relação em maior profundidade, procura responder a seguinte indagação: como as pessoas em seu processo produtivo interpretam a proposição de metas e quais são seus efeitos no desempenho organizacional? O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a relação entre utilização de metas e o desempenho organizacional, visando compreender os prós e contras dessa relação. Os objetivos específicos são: identificar a percepção da utilidade das metas entre empregados; identificar a relação entre a teoria das metas, produtividade percebida dos empregados e desempenho organizacional; identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas; identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas na firma escolhida. A empresa COMPANHIA (optou-se por não divulgar o nome da empresa), em diferentes regiões, foi tomada como unidade de análise para a proposição formulada em razão de possuir essa prática entre seus funcionários por desejo da direção. Visando cumprir tais objetivos, buscou-se fazer uma análise de 5 construtos que se relacionam, conforme modelo construído, e confrontá-los com os resultados da pesquisa realizada na empresa. Os construtos são: “Planejamento Estratégico”, que mostra como são formulados os planos de metas; “Plano de Metas”, que evidencia os autores que defendem a utilização de metas para se ter desempenho; “As Limitações dos Planos de Metas”, que a partir das premissas da teoria das metas apresenta estudos de autores que criticam a utilização de metas, mostrando que elas podem causar, dependendo da situação, sérios danos financeiros e à imagem da organização; “Motivação para Resultados”, que mostra como as pessoas possuem diferentes visões sobre as metas devido aos valores culturais e motivacionais; “Desempenho Organizacional”, que mostra diversos aspectos sobre desempenho, inclusive como se calcula o desempenho na COMPANHIA. O método de pesquisa aplicado nesta dissertação é chamado de estudo de caso, que foi estruturado a partir de um método qualitativo e um quantitativo. A pesquisa qualitativa serviu de base para a construção do questionário da pesquisa quantitativa. A pesquisa foi realizada na COMPANHIA, sendo ela escolhida devido aos grandes desafios de gestão do setor de saneamento, haja vista os números sobre o percentual de atendimento de água e principalmente dos serviços de esgoto no Estado de Minas Gerais. Os resultados da pesquisa mostraram que, na percepção dos entrevistados, as metas possuem um importante papel no aumento do desempenho da organização, entretanto, a produtividade percebida pelas pessoas evidenciou um resultado baixo. Identificaram-se também diferentes perfis entre as regiões pesquisadas, evidenciando um padrão de percepção e desempenho organizacional distinto para algumas regiões do estado. A análise global da pesquisa também identificou alguns limites dos planos de metas na empresa, que foram observados à luz dos críticos da teoria das metas.

**Palavras-chave:** Teoria das metas. Limitações das metas. Metas. Desempenho.



## ABSTRACT

The use of goal-setting to have performance is one of the great paradigms of business administration, however, at present, according to some authors, the great certainties of the past may no longer be as valid. This dissertation, in order to understand this relationship further, seeks to answer the following question: how people in its production process interpret the goals proposition and what are its effects on organizational performance? The overall objective of this work is to examine the relationship between goal-setting, and employees' performance, seeking to understand the pros and cons of this relationship. The specific objectives are to identify the perceived usefulness of goals among employees; to identify the relationship between goal-setting theory, perceived productivity of employees and organizational performance; to identify limits on the use of goals that impact the performance of people; to identify limits on the use goals that impact the performance of people in the firm selected. The company COMPANHIA (chose not to disclose the company's name), in different regions, was taken as the unit of analysis for the proposition formulated by reason of this practice among their own employees, in line with the executives' desire. Aiming to achieve these objectives, we sought to make an analysis of five constructs that are related, as constructed model, and compare them with the results of research conducted at the company. The constructs are: "Strategic Planning", which shows how the goal plans are formulated; "Goal Plans," which shows the authors that advocate the use of goal-setting to have performance; "The Limitations of Goal Plans", which from the premises of the goal-setting theory presents studies of authors who criticize the use of goals, showing that they can cause, depending on the situation, serious financial damages to the image of the organization; "Motivation for Results" that shows how people have different views about the goals because of cultural values and motivation; "Organizational Performance," which shows various aspects of performance, including how to calculate the performance in COMPANHIA. The research method applied in this dissertation is called a case study, which was structured based on a qualitative and a quantitative method. Qualitative research was the basis for the construction of the quantitative survey questionnaire. The survey was conducted in COMPANHIA, it being chosen due to the great challenges of managing in sanitation sector, given the numbers on water attendance and sewage services in the State of Minas Gerais. The survey results showed that, in the perception of respondents, the goals have an important role in raising the organization's performance, however, the productivity realized by the people showed a low score. It was also identified different profiles among the surveyed areas, showing a pattern of perception and organizational performance for some distinct regions of the state. The overall analysis of the survey also identified some limitations of goal plans in the company, which were observed in the light of the goal-setting theory critics.

**Key Words:** Goal-Setting theory. Goal-Setting. Limitations. Goals. Performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Organograma da COMPANHIA.....	18
FIGURA 2- Índice de atendimento de água no sudeste do Brasil.....	20
FIGURA 3 - Índice de atendimento de esgoto no sudeste do Brasil.....	21
FIGURA 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	27
FIGURA 5 – Aspectos da estratégia.....	28
FIGURA 6 - Sistema de informação estratégica.....	33
FIGURA 7 - Plano de metas e comportamento não ético.....	44
FIGURA 8 - Modelo hipotético da dissertação.....	65
FIGURA 9 - Cadeia lógica da utilização de metas.....	69
QUADRO 1 - Fatores de determinação do controle nas fases do processo.....	34
QUADRO 2 - Conceitos de cultura organizacional.....	49
QUADRO 3 - Teoria de Maslow.....	51
QUADRO 4 - Comparativo entre as teorias de Maslow e Hersberg.....	52
QUADRO 5 - Macrodimensões conceituais do desempenho organizacional.....	55
QUADRO 6 - Macrodimensões metodológicas do desempenho organizacional.....	57
QUADRO 7 - Visão das contribuições e expectativas de diversos stakeholders.....	57

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Matriz de implicação .....	68
TABELA 2 - Sexo do entrevistado.....	76
TABELA 3 - Faixa etária do entrevistado .....	77
TABELA 4 - Distribuição dos entrevistados por estado civil.....	77
TABELA 5 -Distribuição dos entrevistados segundo a escolaridade.....	78
TABELA 6 - Distribuição dos entrevistados por tempo de trabalho na empresa .....	78
TABELA 7 - Distribuição dos entrevistados por cargo na empresa .....	79
TABELA 8 - Distribuição dos entrevistados segundo região de trabalho.....	79
TABELA 9 - Opinião dos entrevistados sobre metas.....	80
TABELA 10 - Características que uma meta deve ter.....	80
TABELA 11 - O que não é uma meta.....	81
TABELA 12 - Preferência por trabalhar com metas .....	81
TABELA 13 - Percepção sobre o nível de produtividade .....	82
TABELA 14 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Específicas.....	83
TABELA 15 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Desafiadoras .....	84
TABELA 16 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Alcançáveis .....	84
TABELA 17 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Geral .....	85
TABELA 18 - Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos .....	86
TABELA 19 - Teste de adequação do modelo fatorial.....	87
TABELA 20 - Análise fatorial (percepção sobre metas).....	88
TABELA 21 - Comparação da percepção sobre metas (média e desvio padrão) .....	91
TABELA 22 - Comparação da percepção sobre metas em relação à eficiência percebida (média e desvio padrão) .....	92
TABELA 23 - Teste de Wilk's Lambda .....	93
TABELA 24 - Avaliação da significância da função discriminante .....	94
TABELA 25 - Índice de alcance de metas internas da COMPANHIA em 2010.....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANCR -	Água não Convertida em Receita
APPA -	Atendimento aos Padrões de Potabilidade da Água
COMAG -	Companhia Mineira de Água e Esgotos
COMPANHIA -	Empresa pesquisada
DEMAE -	Departamento Municipal de Águas e Esgoto
GDI -	Gratificação de Desempenho Institucional
G.L. -	Graus de Liberdade
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC -	Intervalo de Confiança
ID -	Indicador de Desempenho
KMO -	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LIEM -	Ligações por Empregado
MA -	Metas Alcançáveis
MD -	Metas Desafiadoras
ME -	Metas Específicas
MG -	Metas Geral
PLANASA -	Plano Nacional de Saneamento
ROFI -	Resultado Operacional Financeiro
SNIS -	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SPSS -	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Justificativa .....	14
1.1.1	Informações sobre a COMPANHIA .....	16
1.2	Objetivos .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	Planejamento estratégico.....	24
2.1.1	Ambiente de negócios .....	25
2.1.2	Estratégia em ação.....	26
2.1.3	Implementação da estratégia .....	31
2.2	Plano de metas .....	34
2.3	As limitações dos planos de metas.....	37
2.3.1	Metas específicas e suas implicações negativas.....	38
2.3.2	Os riscos das metas ousadas e desafiadoras .....	39
2.3.3	Manipulação dos meios para o alcance de metas .....	41
2.3.4	Metas como limitadoras do aprendizado.....	42
2.3.5	Metas e comportamentos não éticos.....	44
2.3.6	As metas e as organizações públicas.....	47
2.4	Motivação para resultados .....	48
2.4.1	Cultura e valores.....	48
2.4.2	Motivação.....	50
2.4.3	Produtividade das pessoas .....	53
2.5	Desempenho organizacional .....	54
2.5.1	Dimensões conceituais .....	55
2.5.2	Limitações das medidas de desempenho.....	58
2.5.3	Desempenho no saneamento .....	58
2.5.4	Desempenho na COMPANHIA .....	61
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
3.1	Modelo hipotético.....	65
3.2	Pesquisa qualitativa .....	65
3.2.1	Coleta de dados .....	66
3.2.2	Análise de conteúdo .....	66
3.2.3	Análise de resultados.....	70

<b>3.3</b>	<b>Pesquisa quantitativa.....</b>	<b>71</b>
3.3.1	Coleta de dados .....	74
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da amostra.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2</b>	<b>Percepção dos entrevistados a cerca de metas .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3</b>	<b>Avaliação das questões que descrevem a percepção dos entrevistados.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>Avaliação da confiabilidade das escalas.....</b>	<b>86</b>
<b>4.5</b>	<b>Avaliação da validade convergente e discriminante .....</b>	<b>87</b>
<b>4.6</b>	<b>Análise exploratória.....</b>	<b>90</b>
4.6.1	Análise descritiva dos resultados .....	90
<b>4.7</b>	<b>Análise discriminante (resposta regional).....</b>	<b>93</b>
4.7.1	Seleção do modelo discriminante.....	93
4.7.2	Análise e interpretação do modelo discriminante final .....	94
<b>4.8</b>	<b>Análise discriminante (resposta desempenho percebido).....</b>	<b>95</b>
4.8.1	Seleção do modelo discriminante.....	95
<b>4.9</b>	<b>Análise do desempenho da COMPANHIA .....</b>	<b>96</b>
<b>4.10</b>	<b>Análise conjunta dos resultados .....</b>	<b>96</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE – Questionário da pesquisa.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de metas para se ter desempenho, segundo Ordóñez *et al.* (2009), é um dos grandes paradigmas da administração de empresas, contudo, na atualidade, as grandes certezas que se tinham sobre tal relação podem não ser mais tão válidas.

Observa-se que atualmente há um grande número de variáveis atuando simultaneamente, como as incertezas econômicas, os avanços da tecnologia, a complexidade das relações, o questionamento dos hábitos de vida e dos valores, as contradições políticas e sociais (LUCENA, 2004). Todas essas variáveis mostram que as empresas devem administrar seu negócio de forma estratégica, realizando planos de ação, porém tendo a flexibilidade de ajustes ao longo do tempo. Entretanto, esses planos de ação devem ser controlados por meio de um plano de metas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ackoff (1970) define metas como sendo um objetivo cujo alcance é desejável, dentro de um período de tempo específico. As metas formam em conjunto um plano de metas, que deve estar alicerçado no planejamento estratégico da organização. Esse plano de metas pode se tornar um fator de vantagem competitiva nesse ambiente de incertezas, pois ele tem como premissa fazer com que as empresas busquem um determinado resultado previamente definido, mostrando um caminho a seguir, conforme a orientação estratégica.

O plano de metas deve ser desenvolvido a partir dos objetivos estratégicos de uma organização. Esses objetivos são um mapa para a organização realizar sua estratégia, que geralmente é definida a partir de uma análise do seu ambiente interno e externo. Com o objetivo de se ter uma melhor visualização e operacionalização do planejamento estratégico, muitas empresas utilizam a ferramenta criada por Kaplan e Norton (2004), chamada mapa estratégico, em que se evidencia os objetivos estratégicos da organização, que são a base para um plano de metas.

Após a definição da estratégia da organização e do seu plano de metas, torna-se necessário verificar se os empregados irão realizar os planos estratégicos. Essa análise passa pela motivação das pessoas, que pode ser influenciada pela cultura dos empregados. Tendo analisado os aspectos motivacionais das pessoas nas organizações, deve-se verificar o resultado alcançado por elas. O plano de metas pode ser compreendido como um fator de motivação para as pessoas e aumentar o desempenho organizacional (CARNEIRO, 2010; LOCKE; LATHAM, 1990, 2006). Entretanto, existem autores que não concordam com essa afirmativa e destacam que um plano de metas pode desmotivar as pessoas, gerando impactos

psicológicos negativos, diminuindo sua produtividade (ORDÓÑEZ *et al.*, 2009). Esses resultados gerados pelas pessoas nas organizações são também uma base de informações para a atualização do planejamento estratégico.

A partir das considerações anteriores, propõe-se o problema desta dissertação, a saber: como as pessoas em seu processo produtivo interpretam a proposição de metas e quais são seus efeitos no desempenho organizacional? Essa questão se baseia na hipótese de que podem existir impactos positivos, conforme Locke e Latham (1990, 2006) defendem, e negativos, conforme Ordóñez *et al.* (2009) afirmam, na utilização de metas. O objetivo deste trabalho, que busca responder a questão de pesquisa, consiste em analisar a relação entre utilização de metas e o desempenho organizacional, visando compreender os prós e contras dessa relação. Os objetivos específicos são: identificar a percepção da utilidade das metas entre empregados; identificar a relação entre a teoria das metas, produtividade percebida dos empregados e desempenho organizacional; identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas; identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas na firma escolhida.

O referencial teórico inicia-se a partir de uma análise anterior ao processo de definição do plano de metas, ou seja, o de análise do ambiente organizacional, enfatizando seu impacto na formulação e implementação das estratégias.

Em seguida foram analisados os autores que defendem a utilização de metas para se ter desempenho e, a partir das suas premissas, analisar os que as criticam, mostrando que, segundo esses últimos, elas podem causar, conforme a situação, sérios danos financeiros e à imagem da organização. Considerando a percepção das pessoas em trabalhar com metas, foi realizada uma análise dos autores que tratam de cultura e motivação, buscando uma compreensão da natureza humana sobre esse assunto. Também foi feita uma análise do construto desempenho, evidenciando diversos aspectos relativos a resultados organizacionais, que servirão de base para uma análise da produtividade das pessoas, refletida nos resultados da organização. Nessa análise, enfatizaram-se os aspectos relacionados a desempenho em empresas de saneamento em geral e também na empresa pesquisada, que teve seu nome preservado neste trabalho, sendo assim denominada apenas por COMPANHIA.

Realizou-se uma pesquisa em uma empresa que atua no setor de saneamento básico em Minas Gerais, a COMPANHIA, visando cumprir o objetivo deste trabalho. O método de pesquisa utilizado foi composto por uma pesquisa qualitativa, que subsidiou a construção de um questionário que foi aplicado na Companhia. Os resultados mostraram que os empregados da empresa possuem uma percepção positiva sobre a utilização de metas,



independente da região no Estado de Minas Gerais em que trabalham. Os pontos chave da teoria das metas também tiveram uma boa avaliação pelos empregados, mas a percepção da produtividade das pessoas não foi muito favorável. Nota-se que a relação entre a teoria das metas e produtividade das pessoas não foi tão direta. A análise dos resultados mostrou alguns padrões de percepção sobre planos de metas entre as regiões pesquisadas e seu desempenho organizacional, evidenciando que algumas características de percepção estão associadas a um resultado organizacional específico. Identificaram-se ao final alguns limites na utilização de metas, por meio de uma análise abrangente da pesquisa.

## **1.1 Justificativa**

Atualmente, as empresas estão atuando em um novo ambiente, onde a competição industrial que se estendeu de 1850 até pouco mais da segunda metade do século XX, caracterizada pelas economias de escala, está dando lugar à competição da era da informação. As empresas da era da informação buscam vantagem competitiva por meio de processos interfuncionais, interação com clientes e fornecedores, inovação, trabalhadores de conhecimento e escala global (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Zanini, Lusk e Wolff (2009, p.74): “A incerteza ambiental, na forma da ausência de informações, [...], afeta o comportamento humano consideravelmente, restringindo o desenvolvimento de confiança dentro dessas empresas, devido ao conseqüente aumento da incerteza comportamental.” Nota-se então que a incerteza comportamental não é algo desejável para as organizações, considerando que ela restringe o desenvolvimento de confiança dentro das empresas.

Nessa nova realidade, onde a incerteza se caracteriza como um fator preponderante, a administração estratégica se torna primordial para o sucesso empresarial, considerando que as análises do ambiente interno e externo, que fundamentam o planejamento estratégico, sejam coerentes e a organização seja flexível para se adaptar às mudanças ambientais ao longo do tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Seguindo os preceitos da administração estratégica, diversas organizações públicas da esfera estadual, em Minas Gerais, têm buscado melhorias na sua gestão. A partir do choque de gestão realizado no Estado de Minas em 2003, observou-se uma nova realidade para os empregados e servidores públicos. A adoção de um plano de metas atrelado a

recompensas mudou radicalmente a gestão pública estadual, sendo a busca de resultados o grande objetivo dessas ações. A COMPANHIA, que é uma empresa de saneamento, também passou por modificações semelhantes, adotando um plano de metas buscando aumentar a sua produtividade. Nota-se que a administração pública está se tornando um importante campo de estudos, principalmente sobre a eficiência da gestão (CARNEIRO; BARBOSA, 2007; PAIVA; COUTO, 2008).

A administração estratégica mostra um caminho onde um plano de metas possui um importante papel, mas por que as empresas necessariamente têm que utilizar um plano de metas? A resposta para essa pergunta passa por seis reflexões:

- (a) as pessoas precisam ser reguladas, pois em geral preferem trabalhar sem imposições;
- (b) as metas são uma forma de vigiar, punir e premiar;
- (c) as pessoas podem se motivar ao trabalharem com metas, ao mesmo tempo em que a organização mostra um rumo a ser seguido;
- (d) ao converter os objetivos em números, torna-se mais fácil realizar controle e *benchmarking*;
- (e) as metas podem gerar aumento da competitividade;
- (f) essa metodologia de gestão pode servir para agradar os *stakeholders*.

Além da ótica da organização, torna-se importante verificar como as pessoas vêem as metas. Considerando de uma forma geral, é razoável supor que as pessoas percebem a meta como: motivadora para o trabalho; elemento estressor; e forma de a diretoria separar os bons dos maus funcionários. Essas possíveis visões são explicadas em parte pelas diferentes culturas em que as pessoas estão inseridas e as diferentes formas de compreensão da motivação (CASADO, 2002; FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Considerando que existe uma vasta literatura sobre a teoria das metas, que mostra as vantagens de se utilizar um plano de metas nas organizações (LOCKE; LATHAM, 1990, 2006), a pesquisa realizada por Chu (2004), constatou que em apenas 17% das organizações norte-americanas o plano de metas estava funcionando corretamente, as críticas sobre a utilização de metas realizadas por Ordóñez *et al.* (2009), justifica a realização dessa dissertação, visando analisar a relação entre metas e desempenho.

Entretanto, devido à importância da gestão pública no Estado de Minas Gerais, que busca aumentar a eficiência das suas organizações; o amplo campo para a melhoria da gestão dos serviços de saneamento em Minas Gerais, evidenciado pelo déficit no atendimento de água e esgoto, conforme FIG. 2 e 3, nas páginas 20 e 21 respectivamente; pela

COMPANHIA utilizar um plano de metas e ser uma prestadora dos serviços de saneamento em Minas Gerais (COMPANHIA, 2011), justifica-se realizar um estudo de caso na empresa. A análise dos resultados desta dissertação visa ampliar a compreensão sobre metas e desempenho organizacional, podendo assim contribuir para a melhoria da gestão do setor de saneamento em Minas Gerais. O próximo subitem mostra algumas informações sobre a COMPANHIA, compreendendo ainda a justificativa pela sua realização em detrimento de outras empresas.

### 1.1.1 Informações sobre a COMPANHIA

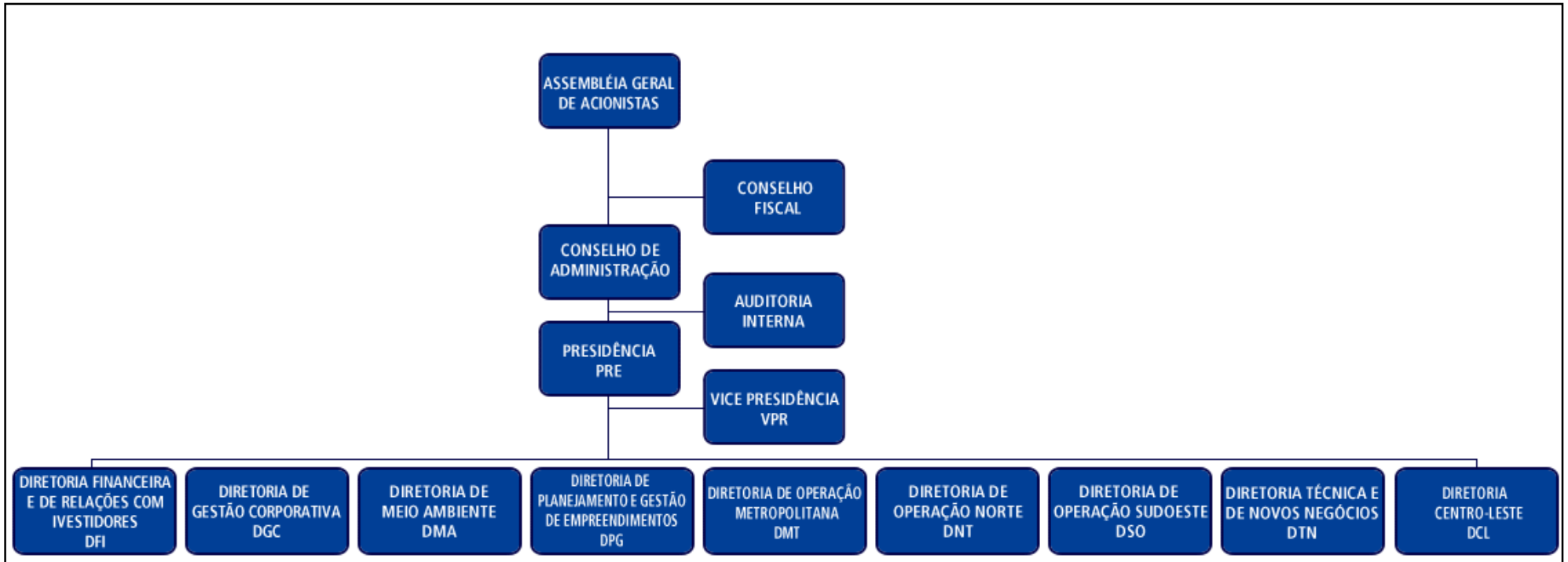
O Governo de Minas Gerais fundou em 1963 a Companhia Mineira de Água e Esgotos (COMAG) com o objetivo de estruturar e executar a política estadual de saneamento básico. Dez anos mais tarde, em decorrência do Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), implantado pelo Governo Federal, o Departamento Municipal de Águas e Esgoto (DEMAE), responsável pela prestação dos serviços de saneamento básico em Belo Horizonte, foi incorporado à COMAG que, no ano seguinte, teve sua denominação alterada para COMPANHIA (COMPANHIA, 2011).

A Companhia continuou crescendo ao longo dos anos. Entretanto, em março de 2006, deve-se destacar que a empresa concluiu seu processo de abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 2007, visando reforçar sua presença e posição de mercado, aproveitar as oportunidades de negócios, fortalecer a marca e relacioná-la a serviços e produtos de elevado padrão de qualidade, a companhia criou subsidiárias integrais para atuar em nichos de mercado (COMPANHIA, 2011).

As principais atividades da COMPANHIA compreendem serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, incluindo planejamento, elaboração de projetos, execução, ampliação, remodelagem e exploração de serviços de saneamento. Sua atuação está concentrada em Minas Gerais, que possui uma população total de aproximadamente 19,6 milhões de habitantes, segundo estatísticas do censo demográfico 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

Em 31 de dezembro de 2010, a COMPANHIA possuía concessões para prestação de serviços de abastecimento de água em 615 municípios, atendendo 13,2 milhões de clientes conectados à rede de distribuição de água, e concessões para prestação de serviços de

esgotamento sanitário em 213 cidades, abrangendo 7,8 milhões de clientes conectados à rede de coleta. A sua missão é prover soluções em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental. A sua visão de futuro é ser reconhecida como referencial de excelência empresarial. A FIG. 1 mostra a organização da empresa, conforme seu organograma.

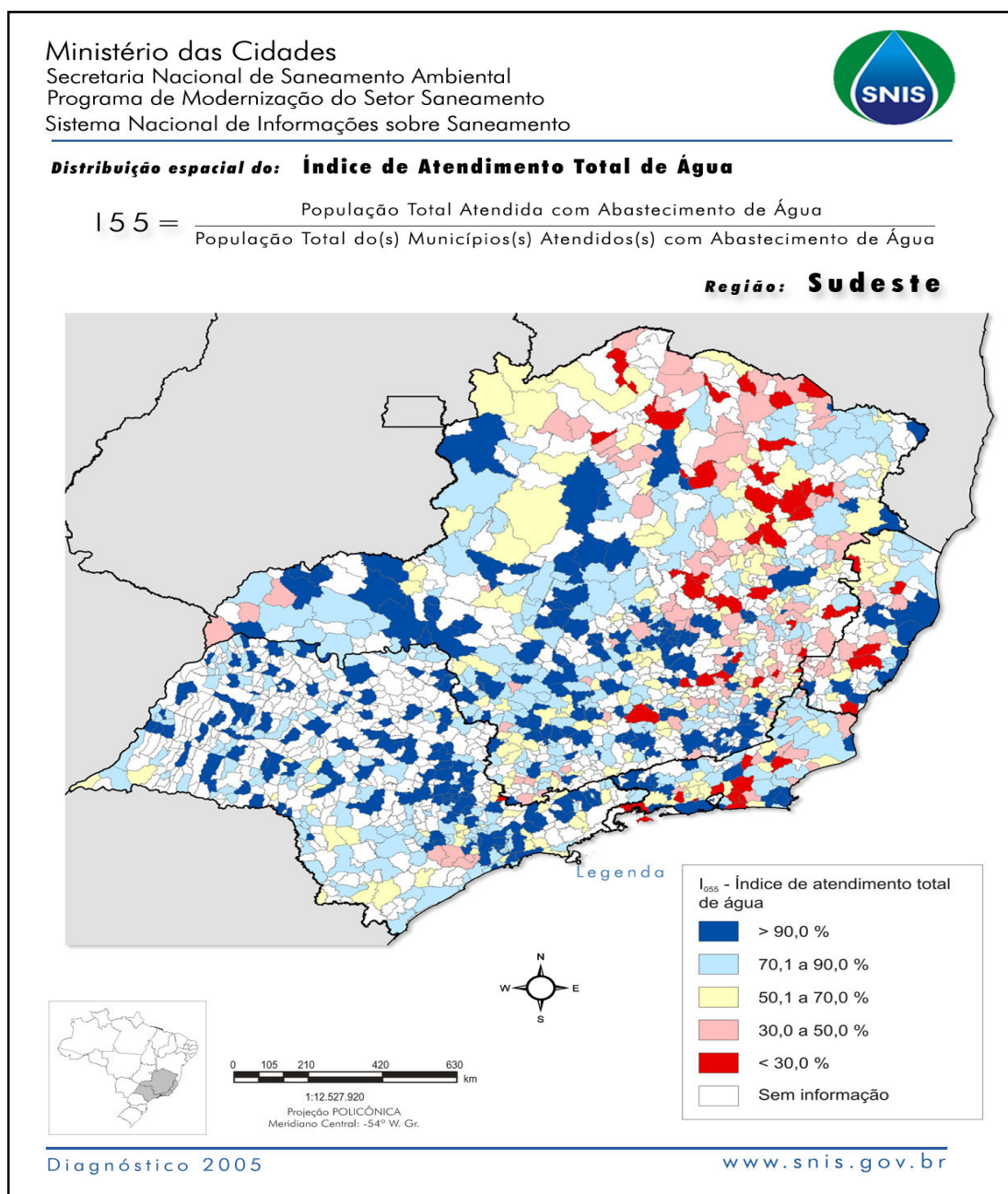


**FIGURA 1- Organograma da COMPANHIA**

Fonte: COMPANHIA, 2011.

A COMPANHIA, de acordo com seu organograma (FIG. 1) e Estatuto Social, tem a sua diretoria executiva composta por 11 membros, sendo um presidente, um vice presidente e nove diretores. As nove diretorias são definidas como: Financeira e de Relações com Investidores; Gestão Corporativa; Meio Ambiente; Planejamento e Gestão de Empreendimentos; Técnica e de Novos Negócios; Operação Norte; Operação Metropolitana; Operação Sudoeste e Operação Centro-Leste.

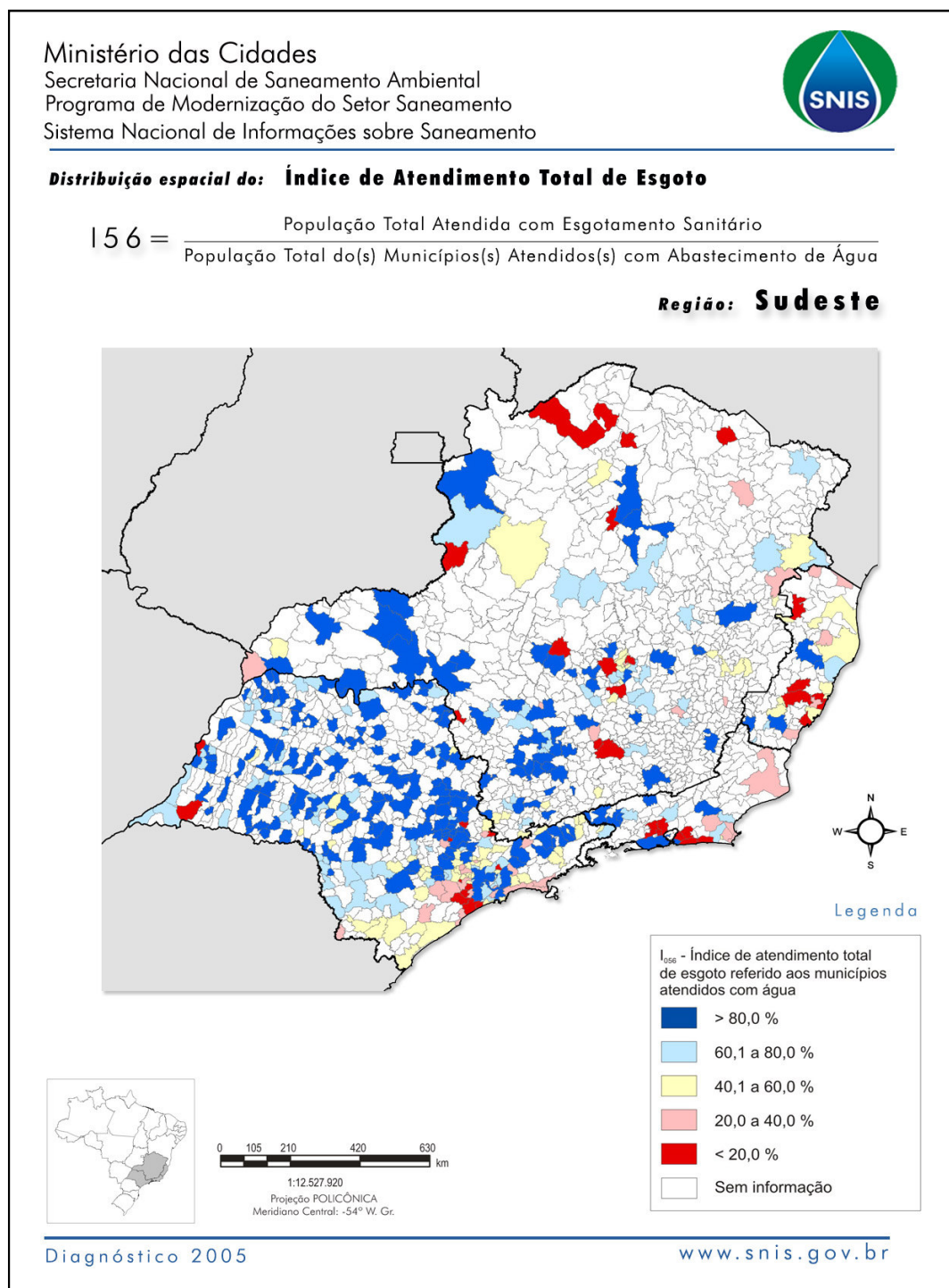
A FIG. 2 refere-se ao índice de atendimento de água no sudeste do Brasil, incluindo a área de atuação da empresa que compreende o Estado de Minas Gerais, divulgado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS). Nota-se que o abastecimento de água ainda é um grande desafio para o norte e nordeste de Minas, apesar da COMPANHIA ter investido mais de R\$ 3 bilhões de reais no saneamento, nos últimos quatro anos (COMPANHIA, 2011).



**FIGURA 2- Índice de atendimento de água no sudeste do Brasil**  
Fonte: BRASIL, 2005.

A FIG. 3 refere-se ao índice de atendimento de esgoto no sudeste do Brasil. Ao contrário do abastecimento de água, que abrange grande parte do Estado de Minas, o atendimento de esgoto com qualidade ainda está em níveis muito baixos. Um serviço de qualidade abrange a coleta, tratamento e disposição adequada do esgoto, nos parâmetros da legislação sanitária. A COMPANHIA possui um número pequeno de concessões de esgoto e trata cerca da metade dos efluentes domésticos coletados. As partes sem informações do mapa

referem-se às prefeituras, que em geral não operam os serviços de esgotamento sanitário com qualidade, não tendo muitas vezes nem informações para controle operacional (COMPANHIA, 2011).



**FIGURA 3 - Índice de atendimento de esgoto no sudeste do Brasil**

Fonte: BRASIL, 2005.



Dada a situação do atendimento de água e esgoto em Minas Gerais, justifica-se analisar a relação entre metas e produtividade na COMPANHIA, buscando-se uma melhor compreensão dos prós e contras das metas, ajudando assim na melhoria da gestão do saneamento em Minas Gerais.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral busca responder a questão problema desta dissertação, a saber: como as pessoas em seu processo produtivo interpretam a proposição de metas e quais são seus efeitos no desempenho organizacional? Para tanto, o objetivo geral consiste em analisar a relação entre utilização de metas e o desempenho organizacional, visando compreender os prós e contras dessa relação.

Os objetivos específicos são:

- (a) identificar a percepção da utilidade das metas entre empregados;
- (b) identificar a relação entre a teoria das metas, produtividade percebida dos empregados e desempenho organizacional;
- (c) identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas;
- (d) identificar limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas na firma escolhida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico baseia-se em cinco construtos e suas relações, abrangendo o período anterior à definição de um plano de metas, passando por uma análise da teoria das metas e das limitações dos planos de metas, até chegar aos fatores motivacionais dos empregados e sua relação com o desempenho organizacional. Os cinco construtos estão sintetizados abaixo:

- (a) o primeiro é a adoção e crença da aplicação do planejamento estratégico formal (estratégia organizacional) como gerador de futuros desejados e embasados em estratégias deliberadas. Apóia-se nas análises do ambiente externo e interno de uma organização. Essa análise serve de base para a formulação de conceitos e formas de implementação de um plano de metas;
- (b) o segundo construto é o plano de metas, considerando métricas quantitativas e qualitativas. A meta tem relações com o conceito de planejamento quando se estabelece planos funcionais de médio e longo prazo e deseja-se elaborar comparações. Será realizada uma análise dos planos de metas, a partir da teoria das metas.
- (c) o terceiro construto fundamenta-se em uma crítica à teoria das metas. Foram analisados diversos autores que identificaram limitações na utilização de metas, sendo que alguns deles acreditam que seja mais produtivo trabalhar sem metas do que com elas, caso não se tenha um conhecimento profundo sobre o tema;
- (d) o quarto construto é a motivação para resultados, enfatizando os aspectos culturais e motivacionais das pessoas nas organizações. Nesse caso, devem-se considerar as metas como uma resultante da aplicação de pessoas e recursos disponíveis;
- (e) o quinto construto é o desempenho organizacional, que é consequência da produtividade das pessoas nas organizações e um referencial para a revisão do planejamento estratégico empresarial. Analisam-se também as métricas relativas ao desempenho organizacional no setor de saneamento e em especial na COMPANHIA, por ser a empresa pesquisada nesta dissertação.

## 2.1 Planejamento estratégico

Chandler (1962) define planejamento estratégico como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, por meio da adoção de ações adequadas e aplicação de recursos necessários. Planejamento estratégico, segundo Ackoff (1970), pode ser definido como o desenho de um futuro desejável, contemplando um caminho efetivo para alcançá-lo. Esse desenho passa por uma modificação da realidade, o que diferencia o planejamento estratégico da previsão do futuro. Percebe-se então que o planejamento estratégico não é concebido para se prever eventos futuros, mas para controlá-los, por meio de ações e planos. Simon (2000) já o define de uma forma mais prática, considerando escolhas que devem ser tomadas para se criar valor para os clientes e diferenciar seus produtos e serviços dos da concorrência. Mintzberg *et al.* (2006) apresenta um conceito amplo, afirmando que o planejamento estratégico é o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso, o qual, sendo bem formulado, permite organizar e alocar recursos direcionados a uma postura única e viável. Contudo, essa postura deve basear-se nas competências e deficiências internas relativas à organização, nas mudanças antecipadas do ambiente e nos movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

O planejamento estratégico, na sua forma clássica, é composto por uma análise do ambiente externo, que identifica as oportunidades de negócio e as ameaças à organização, e uma análise do ambiente interno, que identifica os pontos fortes e fracos da empresa. Essas informações são cruzadas a fim de subsidiar a formulação da estratégia organizacional, que mostra qual o caminho que a empresa deverá seguir por um determinado tempo. Todavia, outro importante passo na consecução do planejamento estratégico é a definição da sua implementação, que passa pela introdução de mecanismos de controle, por meio de indicadores e metas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A construção de um planejamento estratégico é um momento importante para a organização definir seus princípios organizacionais, objetivos e indicadores estratégicos, bem como seu plano de metas. Assim, um plano de metas possui um importante elo de dependência com o planejamento estratégico da organização, pois é a partir dele que o plano de metas é concebido. Os subitens a seguir evidenciam os passos de um planejamento estratégico, visando esclarecer as bases da criação de um plano de metas.

### 2.1.1 Ambiente de negócios

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o ambiente externo de uma empresa pode ser fragmentado em três áreas principais: ambiente geral, da indústria/setor e dos concorrentes. O ambiente geral é o mais externo à empresa, composto por seis segmentos, a saber: demográfico, econômico, político jurídico, sociocultural, tecnológico e global. Nesse sentido, percebe-se que o ambiente geral é composto por segmentos que possuem algum grau de influência na empresa e no seu setor de atuação. O ambiente da indústria está mais próximo da organização do que o ambiente geral, sendo composto por fatores que influenciam diretamente as ações e reações da empresa: ameaça de novos entrantes, poder dos fornecedores e clientes, ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Nota-se que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) caracterizam o ambiente da indústria como sendo as cinco forças competitivas elencadas por Porter (1999), mostrando a importância da análise do ambiente nos modelos de competição organizacional e planejamento estratégico. A análise da concorrência caracteriza-se como uma análise das informações dos competidores de uma empresa. Entender esse ambiente competitivo pode ser condição de sobrevivência para as empresas em determinados mercados.

Observa-se que a análise do ambiente geral está mais voltada para o futuro da organização, enquanto a análise do ambiente da indústria está mais focada nas condições que afetam a lucratividade de uma empresa no âmbito do seu setor de atuação, e a análise da concorrência se dedica à previsão das ações, reações e intenções dos concorrentes.

Marcial e Grumbach (2006) acreditam que a análise de cenários possui um importante papel para a formulação das estratégias de uma organização. Eles definiram essa técnica como análise de cenários prospectivos. Ela se baseia na criação de cenários hipotéticos, visando reduzir as incertezas ambientais em relação ao futuro. Considerando que o ambiente atual se caracteriza pela instabilidade das informações, essa metodologia encontra grande espaço de aplicação nas organizações, na medida em que se consegue minimizar o grau de incerteza das variáveis afetas à empresa.

Além do ambiente externo, as organizações também analisam o ambiente interno, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) deve ser realizada a partir de uma mentalidade globalizada, que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto. Os

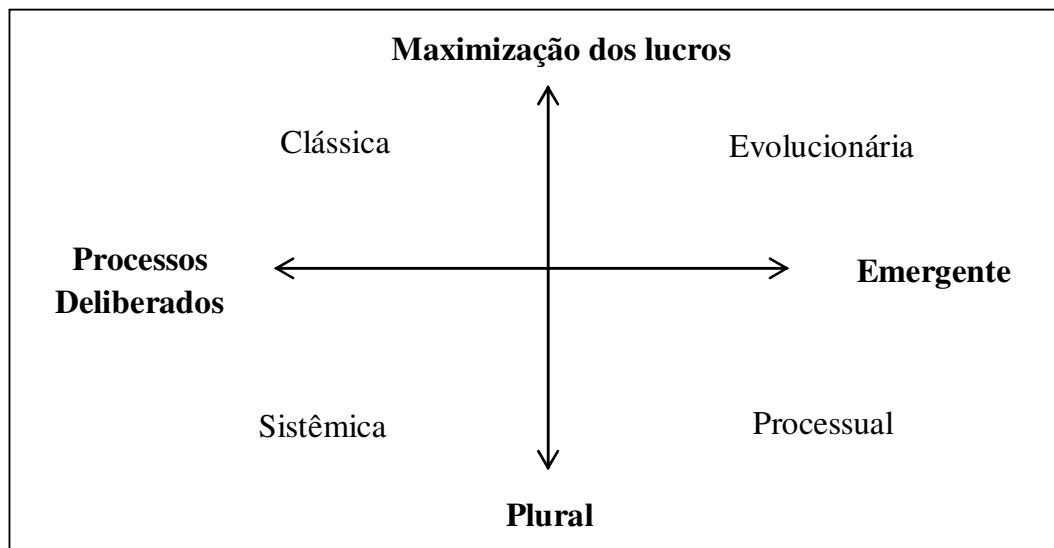
componentes que devem compor a análise do ambiente interno e que podem levar a organização a obter vantagem competitiva são:

- (a) recursos: ativos tangíveis e intangíveis;
- (b) capacitação: baseia-se na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa;
- (c) competências essenciais: capacitação que serve como fonte de vantagem competitiva;
- (d) competitividade estratégica: pontos fortes e fracos da empresa no que se referem a recursos, capacitação e competências essenciais.

A análise do ambiente interno é um diagnóstico estratégico da organização. Nesse diagnóstico devem-se identificar os pontos fortes e fracos da organização, visando mostrar seus potenciais e limites internos. A análise dos ambientes interno e externo são informações necessárias para o próximo passo do processo de planejamento estratégico que é a formulação da estratégia, definida no próximo subitem como a estratégia em ação.

### 2.1.2 Estratégia em ação

Segundo Whittington (2002) existem quatro modelos genéricos de formulação da estratégia, sendo que cada uma delas possuem características específicas que os diferem, mas também possuem traços em comum. A FIG. 4 expressa esses quatro conceitos genéricos de formulação estratégica, evidenciando suas diferenças e semelhanças:



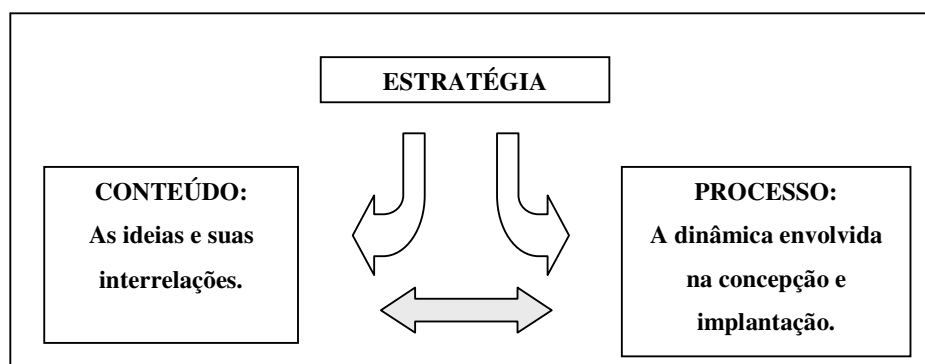
**FIGURA 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia**  
 Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. 3.

O eixo vertical mede o quanto uma determinada estratégia está voltada para a maximização do lucro ou dele se afasta buscando outras variáveis de valor. O eixo horizontal reflete as características dos processos de formulação da estratégia, indo da forma mais racional, deliberada, para a forma mais emergente, menos racional.

O modelo clássico é o mais antigo e o que mais tem influenciado as organizações, sendo utilizado por grandes organizações dos setores público e privado. Ele conta com métodos de planejamento racional, deliberado, formal, mostrando um caminho pré-definido para a maximização dos lucros das organizações. O modelo evolucionista se apoia na teoria de Darwin sobre a evolução, onde os mais adaptados sobrevivem. Essa adaptação significa substituir a disciplina do mercado pela lei da selva. A formulação das estratégias se dá por meio de processos não deliberados ou emergentes, onde a adequação ao ambiente dá o rumo estratégico a ser seguido. A maximização dos lucros é o foco maior das empresas que utilizam essa vertente evolucionista. O modelo processual une a estratégia ao processo falível das organizações e dos mercados. As organizações que utilizam esse modelo não acreditam que as pessoas irão se comprometer com um planejamento de vários anos, pois elas estão mais interessadas em melhorar seus processos e práticas. O processo de formulação estratégica tem mais características emergentes, porém com foco não exclusivamente na maximização do lucro, mas sim em diversos outros valores organizacionais. O modelo sistêmico considera que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social, no qual o processo de

desenvolvimento da estratégia está associado. Apesar do processo de formulação das estratégias ter um caráter mais deliberado nesse modelo, ele se difere do planejamento racional no momento em que busca a maximização de variáveis de valor não somente para organização, mas também para a sociedade. Empresas públicas se identificam com esse modelo, pois, além delas buscarem resultados para se manterem sustentáveis, por meio dos seus produtos e serviços, elas também buscam gerar valor para os cidadãos que estão sob a sua área de atuação (WHITTINGTON, 2002).

Entretanto, embora vários autores abordem estratégia por via de sua formulação, ela possui duas óticas: conteúdo e implantação. Essas se voltam para a adequação da organização a seu ambiente, indo além das ideias, proposições, diretrizes, caminhos e soluções propostas (MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000). A FIG. 5 mostra esses dois aspectos da estratégia.



**FIGURA 5 – Aspectos da estratégia**

Fonte: MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000, p. 5.

A formulação da estratégia, nesse sentido, volta-se para a dinâmica da sua aplicação prática. Mintzberg *et al.* (2006) sugerem que as maiores falhas na gestão estratégica ocorrem quando os dirigentes levam um ponto de vista muito a sério, sendo necessário um olhar sistêmico do processo de formulação e implementação.

Segundo Simon (2000), há quatro ângulos principais de se observar a estratégia, que ele definiu como os quatro P's da estratégia:

- (a) perspectiva: definição da visão e missão, que servirá para nortear todas as atividades da empresa;
- (b) posição: a escolha da posição estratégica da empresa deve ser orientada pela criação de valor para aos clientes e diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes;

- (c) planos: a preparação de planos e metas por parte dos gerentes, para a consecução da estratégia. Deve focar na forma de comunicação da estratégia para toda a empresa, a alocação de recursos para sua consecução e a definição de objetivos e metas para controle;
- (d) padrões: o processo de formulação estratégica deve seguir a hierarquia de etapas, definindo assim a missão, a estratégia, os objetivos, o plano de metas e as ações.

Entretanto, apesar desse sistema de formulação da estratégia ser mais difundido nas organizações, Simon (2000) e Whittington (2002) verificaram que existem outras formas de formulação que também podem levar as organizações ao sucesso empresarial, como a definição de estratégias emergentes. Segundo Mariotto (2003), as estratégias emergentes, ou seja, não definidas por meios formais, são as mais adequadas para as organizações inseridas em ambientes competitivos com alto grau de incerteza de informações. Porém, ele reconhece a importância do planejamento formal e sugere a utilização de ambas as formas de definição da estratégia em uma organização.

A formulação da estratégia, considerando seu aspecto clássico formal, baseia-se na ideia de se escolher entre algumas alternativas de rumos da organização e segui-lo por um determinado tempo. O objetivo geral é sempre adquirir competitividade estratégica e obter resultados superiores, considerando que a empresa tenha como intenção se perpetuar no tempo.

O primeiro passo na formulação da estratégia é a definição de quem será o usuário do produto ou serviço da empresa, ou seja, o cliente. Assim, dentro do mercado de consumidores, deve-se escolher aquele que será o cliente-alvo da empresa. Essa etapa é precedida de uma segmentação do mercado em diversos fatores, como: demográficos (idade, sexo, filhos, etc.), socioeconômicos (classe social, ciclo de vida familiar), geográficos (diferenças culturais, regionais e nacionais), psicológicos (estilos de vida, traços de personalidade), perceptivos (segmentação de benefícios, mapeamento de percepções) e padrões de consumo (grandes usuários, normais e pequenos usuários). A partir dessa segmentação e uma análise dos mercados industriais em que se pretende atuar, define-se qual será o cliente-alvo. Definido o cliente-alvo, o entendimento das necessidades e expectativas dos mesmos e da sociedade em que estão inseridos é essencial para a formulação da estratégia. O atendimento dessas necessidades e expectativas é realizado por meio das competências essenciais da organização, mapeadas na análise do ambiente interno. O



planejamento das estratégias, por sua vez, é realizado por meio da análise das oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo; e das forças e fraquezas, verificadas no ambiente interno da organização. Por meio da análise do ambiente interno e externo, a empresa busca satisfazer as necessidades e expectativas do seu cliente-alvo por meio de estratégias de negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Algumas empresas, apesar da análise do ambiente externo mostrar que existem diversas ameaças e poucas oportunidades, conseguem obter bons resultados devido aos seus recursos e capacidades internas, ou seja, o conjunto das suas forças e fraquezas. Essa análise dos recursos e capacidades internas de uma organização foi descrita por Barney (1995), que mostrou um caminho para as organizações obterem vantagem competitiva. Essa análise abrange todos os recursos de uma organização, como o financeiro, o físico, o humano e os ativos usados para desenvolver, fabricar e entregar produtos e serviços para seus clientes.

Barney (1995) identificou quatro atributos principais que os recursos e capacidades organizacionais deveriam possuir para gerarem vantagem competitiva. O primeiro deles é ser valioso, pois nada adiantaria se uma empresa se dedicasse a desenvolver recursos e capacidades que não possuíssem nenhum valor. Esse valor deve levar a empresa a maximizar suas forças e neutralizar suas fraquezas. O segundo atributo é a raridade, ou seja, para se ter vantagem competitiva, uma organização deve possuir recursos e capacidades, além de valiosas, raras comparando-se com seus concorrentes. Entretanto, a raridade não é garantia de vantagem competitiva no tempo, pois outras empresas podem copiar suas capacidades e recursos. Percebe-se então o terceiro atributo, a saber, a dificuldade de ser imitado. Até esse ponto, em teoria, a empresa que possui recursos e capacidades com esses três atributos (valioso, raro e difícil de ser imitado), consegue obter vantagem competitiva de forma sustentável. Contudo, se a empresa não possuir competência organizacional para explorar esses recursos e capacidades, de nada adiantará. Nota-se então que, a capacidade da empresa em explorar o potencial dos seus recursos e capacidades é um atributo necessário para se ter vantagem competitiva. Essa teoria baseada em recursos mostra a importância do ambiente interno de uma organização para que a empresa alcance resultados superiores.

As estratégias advindas da análise ambiental podem ser definidas, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), em:

- (a) estratégia de liderança em custos: essa estratégia caracteriza-se por um conjunto integrado de ações definidas para produzir bens e serviços aceitáveis pelos clientes ao menor custo, em comparação com o dos concorrentes;

- (b) estratégia de diferenciação: essa estratégia pode ser definida como um conjunto integrado de ações realizadas para produzir bens ou serviços que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles, a um determinado preço aceitável;
- (c) estratégia de foco: ocorre quando as empresas planejam usar suas competências essenciais para atender as necessidades e expectativas de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros;
- (d) estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação: essa estratégia mescla as duas questões principais das estratégias de liderança em custo e diferenciação, ou seja, ter um produto ou serviço que seja diferenciado, mas a um baixo preço.

Após a formulação da estratégia, o próximo passo é a sua implementação. Essa etapa consiste em ações estratégicas e controles organizacionais, realizados principalmente por meio de um plano de metas (SIMON, 2000).

### 2.1.3 Implementação da estratégia

A implementação de uma estratégia é principalmente um processo de controle, visando garantir que o planejado seja realmente cumprido. Esse processo de controle, segundo Ackoff (1970), envolve quatro etapas:

- (a) previsão dos resultados da estratégia na forma de métricas;
- (b) coleta de informação do desempenho atual;
- (c) comparação entre os valores atuais e os previstos;
- (d) correção dos procedimentos e suas consequências quando necessário.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 276), um dos pontos fundamentais para a implementação da estratégia em uma organização é seu sistema de governança corporativa, que é definida pelos autores como sendo: “um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas, que é utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações.”

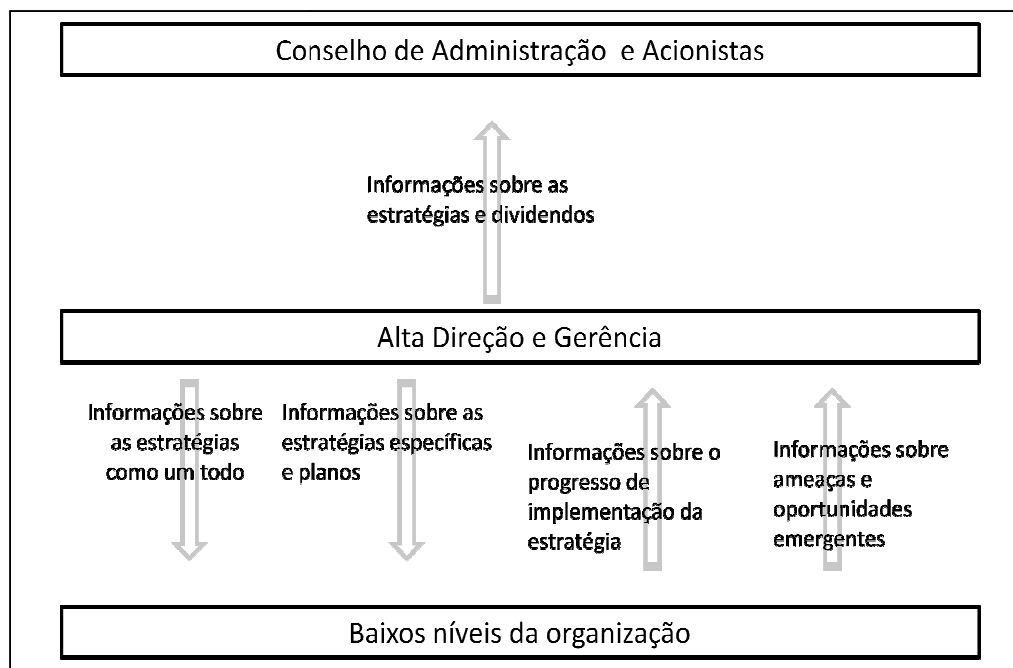
Verifica-se que a governança corporativa é uma forma de se manter o corpo executivo focado nos valores estabelecidos para a organização, além de se buscar o consenso

de interesse dos acionistas, que podem ser conflitantes. Porém, algumas vezes as estratégias de governança corporativa não são suficientes em acompanhar e controlar os atos e decisões da alta gerência. Nota-se então que, devido a esses resultados, as estratégias de governança corporativa têm mudado no mundo todo, principalmente no tocante aos esforços direcionados a melhorar o desempenho dos conselhos de administração. Dentre as principais mudanças que estão ocorrendo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), podem-se citar as seguintes:

- (a) aumento da diversidade de pessoas nos conselhos de administração;
- (b) melhora dos sistemas de controle contábil e administrativo;
- (c) criação de métodos formais de avaliação da eficiência do conselho de administração;
- (d) criação do cargo de membro chefe do conselho, responsável por organizar as pautas de reuniões, estabelecendo assim as prioridades a serem discutidas. Ele também seria responsável em supervisionar as atividades não administrativas dos demais membros;
- (e) modificação do sistema de remuneração dos membros do conselho, principalmente no que se refere a opções de compra de ações.

Simon (2000) mostra que, para implementar as estratégias em uma organização, necessita-se primeiro gerenciar as tensões advindas entre as partes interessadas na fase de formulação. Faz-se necessário chegar a um consenso sobre os níveis esperados de lucratividade, crescimento e controle, das escolhas de curto e longo prazo.

Ainda segundo o autor, outro ponto importante para a implementação da estratégia é o sistema de informação da organização. As estratégias precisam circular entre a alta administração até os níveis mais baixos da organização, visando uma coesão e entendimento daquilo que necessita ser realizado, além do *feedback* sobre a implementação da estratégia que ocorre de baixo para cima, conforme evidenciado na FIG. 6.



**FIGURA 6 - Sistema de informação estratégica**  
 Fonte: SIMON, 2000, p. 58. Adaptado.

A parte superior da FIG. 6, que diz respeito à relação entre os acionistas e a empresa, pode ser um obstáculo para a consecução de uma estratégia organizacional, conforme evidenciado pela teoria de agência (KAYO; FAMÁ, 1997). Essa teoria versa sobre o relacionamento de agência, ou seja, quando uma ou mais pessoas contratam um terceiro para realizar uma atividade em favor deles e que, necessariamente, esse terceiro tenha autonomia para a tomada de decisão. Essa teoria explicita um possível problema organizacional, que ocorre quando os interesses dos acionistas e dos dirigentes são diferentes. Esse fenômeno é chamado de custo de agência, e pode trazer grandes prejuízos para a organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) observam que, para a implementação da estratégia, além de um bom sistema de governança corporativa, necessita-se também de um bom sistema de controles internos e de uma estrutura organizacional adequada. Os autores entendem que a estrutura organizacional tem um importante papel na definição das relações hierárquicas, nos processos, controles, sistema de liderança e tomada de decisão. Os controles organizacionais, por sua vez, guiam a implementação da estratégia, mostram como comparar os resultados obtidos em relação aos planejados e direcionam ações corretivas a serem realizadas quando a diferença entre esses últimos é inaceitável. Os controles são baseados em um plano de metas a ser cumprido de acordo com a estratégia da empresa.

Simon (2000) verifica que o controle da estratégia deve ser realizado nos principais processos da organização. O autor define processo como sendo um conjunto de *inputs* (informação, matéria prima, energia) que, trabalhados e transformados, tornam-se *outputs* (produtos ou serviços). Assim, o controle deve ser realizado ao longo dessas três fases do processo. Todavia, o autor esclarece por meio do QUADRO 1, quais os fatores que irão determinar que fase do processo deve ser mais focado o controle.

**QUADRO 1 - Fatores de determinação do controle nas fases do processo**

<b>Fases do processo</b>		
<b>Controle <i>Inputs</i> quando:</b>	<b>Controle o processo de transformação quando:</b>	<b>Controle <i>Outputs</i> quando:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- é impossível monitorar o processo de transformação ou os <i>outputs</i>;</li> <li>- o custo dos <i>inputs</i> é alto em relação aos <i>outputs</i>;</li> <li>- qualidade ou segurança é importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o processo de transformação pode ser observado e mensurado;</li> <li>- o custo de mensuração e monitoramento desta fase é baixo;</li> <li>- padronização é um fator crítico para a segurança ou qualidade;</li> <li>- a relação entre causa e efeito é compreendida na organização;</li> <li>- melhoras nos processos de transformação podem resultar em vantagem estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>outputs</i> podem ser mensurados e observados;</li> <li>- o custo de mensuração e monitoramento desta fase é baixo;</li> <li>- a relação entre causa e efeito não é bem compreendida na organização;</li> <li>- liberdade para inovar é desejável.</li> </ul>

Fonte: SIMON, 2000, p. 67. Adaptado

Nota-se que o controle é uma importante fase do processo de implementação de uma estratégia e que a sua operacionalização passa por um plano de metas. Conforme observado nesse item, o plano de metas deve estar em sintonia com a estratégia da empresa.

## **2.2 Plano de metas**

Meta pode ser definida como um indicador que o seu alcance é desejável em um específico período de tempo, sendo esse necessariamente embasado em um planejamento estratégico. A meta é uma quantificação do objetivo e pode ser segmentada em instrumental/ desempenho e estilista. As metas instrumentais possuem um caráter quantitativo, pois podem ser usadas para adquirir ou reter algum valor extrínseco. Um exemplo são as metas financeiras

de uma organização, como o coeficiente de retorno sobre o patrimônio líquido, que é expresso por meio de um valor quantitativo. As estilistas referem-se a valores intrínsecos, possuindo assim um caráter qualitativo. Essas metas definem de forma qualitativa os resultados que a empresa pretende alcançar, como por exemplo, ser reconhecida como referencial de excelência em gestão (ACKOFF, 1970).

Considerando esses conceitos sobre metas e a premissa de que são positivas para as organizações, diversos autores se dedicaram a estudá-las, sendo Locke e Latham (1990, 2006) um dos seus principais defensores. Seguindo esse paradigma, de que as metas são positivas para as organizações, os autores desenvolveram uma teoria sobre as metas. Eles verificaram como um plano de metas pode melhorar o desempenho de uma organização. Observou-se que uma meta de desempenho estimula a motivação, a persistência e dá uma direção no trabalho dos empregados de uma organização. Entretanto, essa meta deve ser definida segundo três vertentes: ela deve ser desafiadora, específica e atingível. As metas desafiadoras, Porém, são preferíveis a metas de fácil alcance, pois essas últimas não são tão eficazes na motivação de pessoas. Assim, as metas de fácil alcance não levam as organizações aos mesmos patamares que as metas desafiadoras. As metas específicas direcionam as ações das pessoas, permitindo que elas tenham clareza do seu foco. A capacidade de alcance da meta é outro importante ponto da teoria, pois preconiza que metas que não são atingíveis desmotivam as pessoas. Quando se visualiza uma meta possível de se atingir, a pessoa se motiva para tentar alcançá-la, aumentando assim sua produtividade e os resultados da organização (LOCKE; LATHAM, 1990, 2006; TOSI, 1991).

Verifica-se que essa teoria possui como base a ideia de que as metas motivam as pessoas e conseqüentemente levam as organizações a resultados superiores. Seus defensores advogam que a sua utilização numa organização gera mais resultados do que simplesmente não tê-las.

Yearta, Maitlis e Briner (1995) observaram que diversas organizações utilizam um plano de metas com o objetivo de motivar os empregados e, assim, aumentar o resultado da empresa. Dada essa constatação, eles realizaram uma pesquisa para verificar a relação entre metas definidas por meio de um processo participativo e desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa mostraram que existe uma correlação positiva entre participação do empregado na definição de metas e melhora do desempenho, corroborando a ideia de que metas motivam pessoas. Essa mesma pesquisa mostrou outros resultados que serão tratados no item seguinte.

Deve-se ressaltar que os defensores da teoria das metas argumentam que na mente dos empregados, o sucesso no alcance de uma determinada meta traz um sentimento positivo, uma recompensa. Essa recompensa não é necessariamente monetária ou tangível, mas uma recompensa interna por aquele feito. Seria como um pedido de um relatório por parte do presidente de uma empresa para um analista, que ao realizá-lo e entregá-lo ao presidente, mesmo não recebendo uma recompensa financeira por aquele feito, sente-se recompensado internamente (FRIED; SLOWIK, 2004).

Contudo, essa recompensa pode ser monetária e refletir na remuneração do empregado. Saber como remunerar o empregado a partir do cumprimento das metas estipuladas pode então afetar a motivação das pessoas. Locke (2004) elenca quatro métodos de se utilizar o sistema de remuneração para o alcance de metas:

- (a) tudo ou nada: se o empregado atinge a meta ele recebe a remuneração completa, caso contrário ele não recebe nada, mesmo estando próximo de atingir a meta;
- (b) múltiplos níveis: as metas são fragmentadas em faixas, onde cada uma está associada a uma remuneração;
- (c) linear: as metas nessa dimensão são lineares à remuneração, ou seja, o percentual de alcance da meta coincide com o percentual do valor da remuneração;
- (d) subjetivo: as metas são estipuladas e a remuneração pelo seu alcance, ou não, é determinada por uma terceira pessoa, geralmente um chefe ou supervisor. Este irá verificar outros fatores que afetaram o resultado, como o grau de esforço do empregado, condições externas, e assim decidir sobre a remuneração.

Além das considerações anteriores sobre a teoria das metas, Fried e Slowik (2004) acrescentaram outra importante variável no processo de análise das metas, o fator tempo. Assim, a meta deve ser desafiadora, específica, atingível e ter um tempo suficiente para a sua realização. George (2006) também contribuiu para essa teoria ao observar que para se ter desempenho superior, as metas deveriam ser descritas e formalizadas, para não serem esquecidas, e mensuráveis, para serem quantificadas e assim determinísticas.

Medlin e Green Júnior (2009) realizaram um estudo para verificar se a utilização de metas aumenta o engajamento das pessoas, seu otimismo e desempenho. Os resultados da pesquisa mostraram que as metas impactam positivamente o engajamento das pessoas, o seu

otimismo e a sua produtividade. Nota-se que apesar desse estudo corroborar a teoria das metas, ele possui limites de interpretação, pois o mesmo baseou-se somente na percepção dos entrevistados e não em dados específicos da produtividade das pessoas.

Boyne e Chen (2007) também realizaram uma pesquisa com organizações públicas de ensino na Inglaterra, visando verificar se a utilização de metas aumentava o desempenho nessas organizações. A pesquisa durou de 1998 a 2003 e os resultados constataram que essa relação era estatisticamente verdadeira, corroborando a teoria das metas nas organizações públicas pesquisadas.

Chua e Lee (2007) realizaram um estudo de caso mostrando a importância do planejamento das metas de aprendizado para o desenvolvimento de uma organização. Eles mostraram que definir metas personalizadas e coletivas, dentro de um modelo planejado pode ajudar a organização a aumentar o seu aprendizado, refletindo assim no desempenho.

Como se pode constatar, muitos estudos comprovaram e complementaram a teoria das metas, entretanto, não se pode afirmar que aplicá-la é ter garantia de sucesso, pois diversas empresas as utilizam e possuem resultados diversos. Assim, serão apresentadas no próximo item as principais limitações da teoria das metas na visão dos autores que a criticam.

### **2.3 As limitações dos planos de metas**

A teoria das metas vem sendo utilizada por diversas empresas ao redor do mundo e possui um grande número de defensores. Paralelamente a isto, seu uso ao longo dos anos serviu para evidenciar problemas em situações distintas. Segundo Ordóñez *et al.* (2009), existe um grande risco para a saúde das empresas, caso o processo de definição de metas de desempenho sejam utilizados sem um prévio conhecimento do assunto.

Chu (2004) investigou empresas americanas que utilizavam o sistema de remuneração por alcance de metas para se obter maior desempenho e verificou que em 83% delas ou este sistema não estava funcionando, ou estava funcionando em parte. A pesquisa apontou que havia algum problema com o plano de metas nas organizações americanas e possivelmente nas demais.

Pflaeging (2009) constatou que existe algum problema com o plano de metas utilizado pelas empresas. Ele observou que um número cada vez maior de líderes, apesar de



saberem que precisam de metas, na prática, está percebendo que elas não estão levando as empresas a um desempenho superior. Ele afirma que a economia e a sociedade estão se transformando e desenvolvendo, sendo que os princípios dos modelos de gestão continuam os mesmos de décadas atrás.

Contrapondo-se a ideia de que um plano de metas sempre levará as organizações a um desempenho superior, alguns autores expuseram críticas distintas à teoria da metas que serão apresentadas a seguir.

### 2.3.1 Metas específicas e suas implicações negativas

Usando metas as organizações focam determinado resultado, o que pode levar a organização a se esquecer de outras variáveis importantes que podem comprometer todo o seu desempenho. A cobrança sobre os empregados no alcance de determinada meta pode levá-los, miopemente, a se esforçarem nos ganhos de curto prazo e a comprometer perigosamente os resultados de longo prazo das organizações (ORDÓÑEZ *et al.*, 2009). Algumas empresas focam crescimento via aquisições, batem sua meta de participação de mercado, porém se esquecem de monitorar o capital organizacional por meio de indicadores e metas relacionados ao clima, aprendizado, padronização de tarefas, trabalho em equipe (KAPLAN; NORTON, 2004).

Outro risco é a definição de metas específicas para indicadores que não são os mais apropriados para guiar a organização à maximização do seu resultado. Essa atitude pode levá-la a sérios problemas econômicos e financeiros. Um exemplo desse caso é o da empresa americana de energia Enron, que nos anos 1990 focou suas metas somente no aumento de receita em vez de focar no aumento da lucratividade, o que a levou a um cenário em que as metas foram atingidas, os executivos receberam um bônus pelo alcance desses resultados, mas a organização passou por sérios problemas financeiros (ORDÓÑEZ *et al.*, 2009). Percebe-se que metas muito específicas podem trazer problemas para a organização, entretanto, conforme Ordóñez *et al.* (2009) constataram, essa afirmação não quer dizer que toda meta específica trará problemas para a organização.

As metas específicas para obter desempenho superior também podem ser uma barreira para a cooperação entre empregados em uma organização, segundo Ordóñez *et al.*

(2009). Eles argumentam que organizações que utilizam metas de desempenho podem fomentar um ambiente de competição interna que bloqueie o fluxo de informações entre as unidades e pessoas, levando, assim, a empresa a resultados aquém do que poderia obter, se o ambiente fosse mais cooperativo.

Percebe-se que apenas definir uma meta específica pode não ser condição suficiente para se ter um aumento do desempenho organizacional. A seguir, estão elencados outros fatores que podem limitar o sucesso de um plano de metas.

### 2.3.2 Os riscos das metas ousadas e desafiadoras

Segundo Locke e Latham (1990, 2006) e Tosi (1991) as metas desafiadoras geram uma maior motivação, esforço, e comprometimento dos empregados no seu alcance, quando se compara tais resultados com os obtidos quando não se utiliza esse expediente.

Tal constatação não pode ser entendida como uma regra geral, pois existem limites que precisam ser compreendidos quando são utilizadas metas desafiadoras. Por exemplo, Yearta, Maitlis e Briner (1995) pesquisaram a relação existente entre as metas definidas por meio de um processo participativo e o desempenho organizacional e a relação entre as metas difíceis, ou desafiadoras, e esse mesmo desempenho. Os resultados da pesquisa mostraram que a correlação é fraca entre as metas desafiadoras e melhor desempenho empresarial. Percebe-se que a teoria das metas não foi comprovada empiricamente, apesar dos autores reconhecerem os diversos trabalhos que atestam que essa relação é forte, ou seja, metas desafiadoras levam a um maior desempenho.

Segundo Yearta, Maitlis, Briner (1995) o estudo de caso realizado não foi suficiente para desmentir uma teoria que há algumas décadas postula que metas desafiadoras geram maior desempenho, mas ao menos leva a uma reflexão mais crítica sobre o tema.

Quando se utiliza o processo de estabelecimento de metas, deve-se ter uma visão das possíveis consequências de sua aplicação, conforme exposto por Ordóñez *et al.* (2009). Os autores citam como exemplo a Sears, que, no início dos anos 1990, estabeleceu uma meta de vendas, para o setor de reparação de automóveis, de U\$147,00 por hora, por veículo. Como consequência, os empregados realizaram reparos desnecessários nos automóveis dos clientes para se alcançar a meta estabelecida. O próprio presidente do Conselho de Administração da

Sears reconheceu que o estabelecimento daquelas metas levou os empregados a enganarem os clientes, trazendo assim danos à imagem da empresa.

Ordóñez *et al.* (2009) reconhecem, também, que existe um senso lógico entre metas desafiadoras e melhora do desempenho. Entretanto, eles argumentam que definir e cobrar grandes desafios pode gerar sérios efeitos colaterais na organização, como aumento de decisões muito arriscadas, comportamentos não éticos e custos psicológicos, quando os empregados não conseguem atingir a meta estipulada.

O foco excessivo em algumas metas muito desafiadoras pode ter levado os empregados de algumas organizações a comportamentos muito arriscados, sendo esta atitude a razão central de muitos colapsos empresariais verificados nos últimos anos, segundo Ordóñez *et al.* (2009). Ainda segundo os autores, um exemplo desse tipo de comportamento muito arriscado devido a metas desafiadoras foi o caso do banco americano Continental Illinois BanK, que em 1976 era o nono maior banco nos Estados Unidos da América e anunciou uma estratégia de se igualar aos maiores bancos daquele país em cinco anos. Em razão do curto prazo para uma meta de crescimento tão ambiciosa, os empregados do banco começaram a ter um comportamento muito arriscado, aceitando emprestar dinheiro para clientes não tão seguros, comprando carteiras de crédito de bancos menores que realizavam operações bastante arriscadas, entre outras operações de alto risco. Caso os empréstimos tivessem sido pagos, o Continental Illinois BanK teria alcançado seu objetivo de crescimento, entretanto, o que aconteceu, em decorrência da falta de pagamento, foi um processo de crise financeira no banco, que levou o governo a socorrê-lo para que não quebrassem.

Outra consequência das metas muito desafiadoras são os custos psicológicos advindos da situação de estresse que é gerada quando da execução de uma tarefa que está atrelada a uma meta. Segundo Ordóñez *et al.* (2009) quando essa meta é muito desafiadora e não é atingida, os empregados tendem a ter uma queda da percepção de sua eficácia, trazendo consigo custos psicológicos que podem levar a uma diminuição do comprometimento e do esforço na realização das suas atividades.

Nota-se que as metas desafiadoras nem sempre são sinônimas de maiores resultados, apesar da teoria das metas e seus defensores advogarem que sim. A seguir, será apresentada a relação entre metas e aprendizado.

### 2.3.3 Manipulação dos meios para o alcance de metas

A manipulação ou adequação dos meios para atingir metas foi objeto de estudo de Hood (2006), que realizou uma pesquisa com pessoas do governo da Inglaterra próximas ao antigo primeiro ministro Tony Blair, durante seu mandato. Ele também pesquisou documentos do governo para a consecução do seu trabalho. O governo de Tony Blair foi objeto de estudo, pois ele introduziu uma grande sistemática de metas para a gestão da máquina pública. Essas metas iam desde o alto escalão até as esferas mais baixas e levaram a dados surpreendentes, como a redução do número de pacientes que esperavam por uma cirurgia por mais de doze meses nos hospitais públicos, passando de quarenta mil, em 2001, para dez mil, em 2003. Porém, como esses números eram fantásticos, o autor tentou identificar se aconteciam manipulações/deturpações da realidade por parte dos servidores públicos, para o alcance das metas.

Hood (2006), por meio da sua pesquisa, verificou que os servidores públicos ingleses utilizavam três tipos de manipulação da realidade, que o autor denominou de: efeito roquete, efeito limite e efeito acertando o alvo e errando o ponto.

O efeito roquete acontecia quando a meta utilizada por uma instituição inglesa possuía uma fórmula fixa de ajuste, ou seja, ela era aumentada anualmente a uma taxa fixa. Os servidores, sabendo disso, produziam o suficiente para alcançar a meta no ano, não atingindo assim seu potencial de desempenho. Nota-se que, nesse caso, os servidores poderiam produzir mais do que a meta exigia, mas como não possuíam incentivos para tanto, declinaram sua própria produtividade.

O efeito limite foi observado quando o governo delimitava uma única meta para diversas instituições. Essa atitude fazia com que as instituições que alcançavam os melhores resultados diminuíssem a qualidade ou quantidade do seu produto/serviço até o limite requerido pela meta.

O efeito acertando o alvo e errando o ponto foi identificado quando os servidores utilizavam artimanhas para o alcance das metas, sem se importar com as consequências dos seus atos. Pode-se citar, como exemplo, a atitude dos servidores públicos da área da saúde, que, para baterem sua meta de tempo de espera de atendimento nos hospitais, mantinham pacientes dentro das ambulâncias até terem condições de atendê-los.

Hood (2006) afirmou, no seu trabalho, que há evidências concretas de todos esses comportamentos, inclusive pareceres da auditoria pública inglesa corroborando suas descobertas. Percebe-se que essas atitudes dos servidores foram motivadas por um plano de metas, que gerou perda de desempenho e até comportamentos não éticos no governo inglês.

Behn (2007) também identificou algumas manipulações da realidade para o alcance de metas. Ele percebeu que a utilização de poucas medidas para se verificar o desempenho de uma organização pode ser um grande erro. Esse foco em poucos indicadores concentra a atenção dos empregados, levando-os a não avaliarem as outras dimensões da organização, conforme Ordóñez *et al.* (2009) observaram em relação às metas muito específicas citadas no subitem 2.3.1. Dessa forma, os empregados fazem tudo o que é possível para que as metas desses poucos indicadores sejam alcançadas, independente das consequências desses atos. O autor cita como exemplo o comportamento de algumas escolas americanas. Conforme a política educacional dos Estados Unidos, essas escolas são avaliadas anualmente por meio de uma prova aplicada aos alunos. Essa prova, Porém, não abrange todas as disciplinas que são ministradas. Visando aumentar a sua nota, algumas escolas estavam cortando da sua grade de ensino algumas matérias que não são exigidas na prova, focando toda a atenção naquelas que são cobradas. Tal adaptação dos meios para se alcançar uma meta pode trazer sérias consequências negativas para a formação dos alunos.

Observou-se que as metas podem influenciar o comportamento das pessoas, fazendo com que elas busquem alternativas cada vez mais confortáveis para o alcance das suas metas, mesmo que essas atitudes não maximizem os resultados da organização.

#### 2.3.4 Metas como limitadoras do aprendizado

As organizações precisam de empregados capazes de aprender e colaborar com os demais, trabalhando em equipe e criando sinergias, entretanto, a utilização de metas pode ser um fator inibidor tanto do aprendizado quanto da cooperação entre pares e setores (ORDÓÑEZ *et al.*, 2009).

A importância do aprendizado para o desenvolvimento de uma atividade foi exposta por Seijts e Latham (2005). Em diversas situações, antes de se focar diretamente o

alcance de metas de desempenho, é necessário adquirir os conhecimentos básicos sobre a atividade para, posteriormente, procurar alcançá-las.

As metas podem ser um fator inibidor do aprendizado, na medida em que elas fazem com que o empregado tenha um foco excessivo em seu alcance e, assim, não consiga buscar um aprendizado sobre a tarefa por meio de uma análise crítica do processo. Caso ele não estivesse sob a sombra de uma meta, provavelmente conseguiria analisar outras variáveis inerentes à tarefa, analisar criticamente o processo e, com a experiência adquirida, desenvolver melhorias para o aumento da produtividade organizacional (ORDÓÑEZ *et al.*, 2009).

Fried e Slowik (2004) estudaram o fator tempo na teoria das metas e afirmaram que, para se ter desempenho, o prazo deve ser suficiente para o alcance da meta. Por outro lado, esse tempo pode se tornar um fator de desmotivação e diminuir os resultados de uma empresa, caso ele não seja bem calculado. Se a organização definir um tempo muito longo para o alcance de uma meta, o empregado pode diminuir a produtividade para a consecução da sua atividade. Se o tempo definido for muito curto, o empregado pode perceber que não irá conseguir realizar sua tarefa e se desmotivar, reduzindo, da mesma forma, a sua produtividade.

Seijts e Latham (2005) ressaltaram um equívoco realizado por diversas empresas. Elas definem suas metas de desempenho, cobram resultados das pessoas, mas não verificam se as competências necessárias para a realização da tarefa estão dominadas pelos empregados. Essa prática tende a não gerar os resultados esperados e promove desmotivação da força de trabalho. Nesse sentido, antes de se cobrar metas de resultado, deve-se utilizar metas de aprendizado, visando dar um arcabouço de habilidades e conhecimentos necessários para os empregados executarem bem suas tarefas. Na teoria, essas metas de aprendizado motivam a equipe na busca de conhecimentos para o desempenho de suas funções.

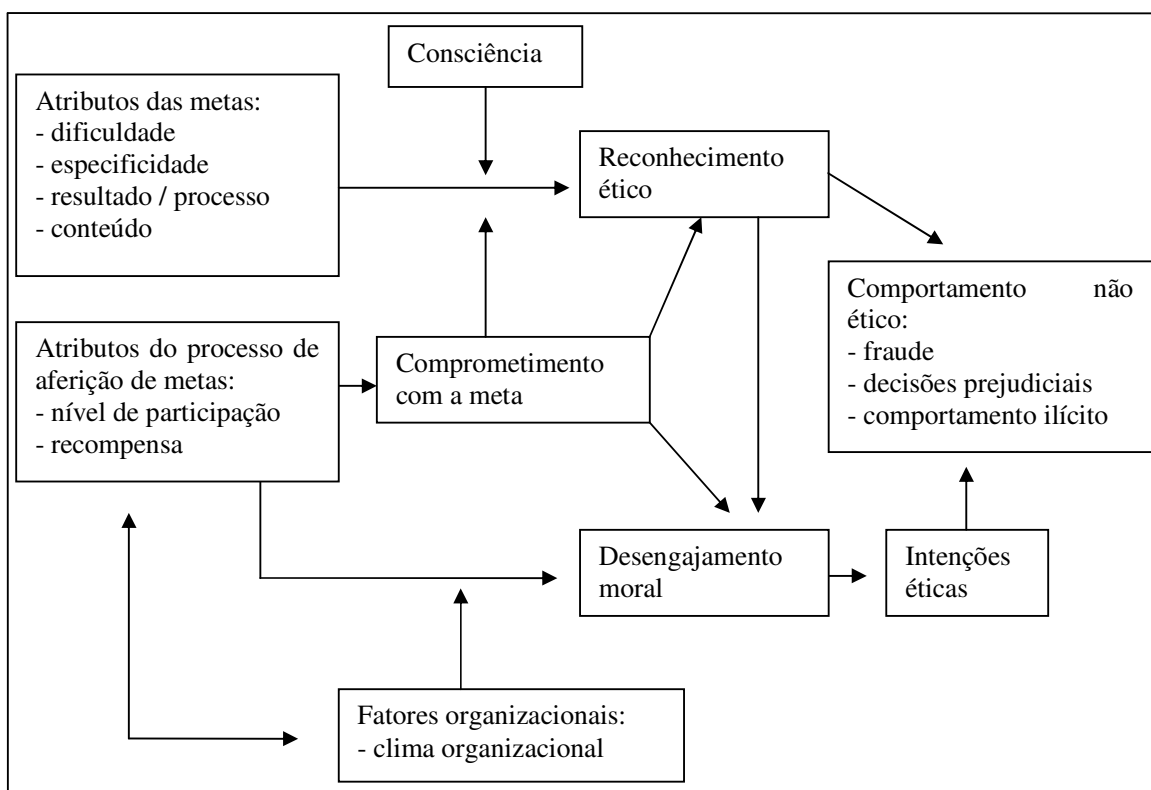
Em outras palavras, as metas podem exigir toda a concentração das pessoas, em detrimento de coisas que se revelarão necessárias no futuro das organizações. As pessoas que possuem um prazo apertado para o alcance de uma meta geralmente não possuem tempo para discutir uma melhor forma de realizar as tarefas. Nota-se que, dessa forma, não se promove o aprendizado e se debilita a organização no que se refere à inovação.

Verifica-se, então, que as metas podem ser um grande obstáculo para a promoção do aprendizado organizacional.

Na sequência, será analisada a relação entre metas e ética nas organizações.

### 2.3.5 Metas e comportamentos não éticos

Barsky (2007) desenvolveu o modelo apresentado na FIG. 7 que mostra a conexão entre um plano de metas e comportamentos não éticos.



**FIGURA 7 - Plano de metas e comportamento não ético**

Fonte: BARSKY, 2007, p. 64.

O modelo em questão deve ser analisado da esquerda para a direita, partindo dos atributos e do processo de aferição das metas. Nota-se que as metas influenciam o psicológico das pessoas, afetando assim suas atitudes. A consciência e o comprometimento com a meta fazem o principal *link* com o comportamento não ético, porém o autor considera que o processo de aferição de metas pode, por si só, gerar um desengajamento moral. O clima organizacional pode gerar, também, o comportamento não ético, na medida em que influencia o processo de aferição de metas e o desengajamento moral.

Esse modelo foca em dois processos psicológicos principais: o reconhecimento de uma questão ética e os controles internos para se atuar de forma ética. Barsky (2007)

argumenta que a busca das pessoas pelo alcance de metas interfere no reconhecimento de questões éticas.

Segundo Barsky (2007), o comportamento não ético para se atingir uma meta não é devido a uma característica inerente ao indivíduo, de fazer o que não é correto, mas sim uma consequência de um plano de metas estipulado pela organização.

Segundo o modelo de tomada de decisões éticas simplificado, de Choi e Perry (2010), o indivíduo passa por quatro fases antes de tomar uma decisão, a saber: dilema ético, percepção do problema ético, sensibilidade ética e razão ética.

O dilema ético diz respeito à decisão de se realizar ou não alguma ação que tenha implicações éticas. A percepção do problema ético é a principal fase desse modelo, pois, se o indivíduo não tiver consciência da dimensão não ética da decisão que irá tomar, o problema ético passará a não existir para ele e a decisão se tornará uma qualquer. A sensibilidade ética refere-se à intensidade e ao impacto da ação e a razão ética refere-se a uma análise racional da ação. Nesse sentido, a decisão pelo comportamento não ético em relação às metas deve passar pela consciência que o indivíduo possui sobre a ação, se ele tem, ou não, noção daquilo que está fazendo.

Schweitzer, Ordóñez e Douma (2004) realizaram um experimento com estudantes de graduação para investigar hipóteses a respeito da relação entre utilização de metas e comportamentos não éticos. Os autores utilizaram como premissa básica a ideia de que as pessoas tomam decisões ponderando os custos e os benefícios de se proceder a um comportamento não ético para o alcance de metas. Seguindo essa linha de pensamento, as pessoas incorrem em custos psicológicos ao admitirem que não irão cumprir uma meta e, de maneira análoga, elas incorrem em recompensas psicológicas ao conseguirem, ou afirmarem que conseguiram, atingir uma meta. Foram estudadas as três hipóteses relacionadas a seguir:

- (a) hipótese 1: pessoas com metas específicas e não atingidas são mais propensas a fraudar seu desempenho do que pessoas sem metas específicas, ou seja, pessoas que apenas tentam fazer o melhor possível, sem uma meta;
- (b) hipótese 2: pessoas com metas atreladas a recompensa, quando não as atingem, estarão mais propensas a fraudar seu desempenho do que pessoas com metas não atreladas a recompensas;
- (c) hipótese 3: pessoas que falharam ao atingir uma meta por uma pequena margem estarão mais propensas a falsamente clamarem ter alcançado suas



metas do que pessoas que falharam ao atingir uma meta por uma larga margem.

Os autores acreditam, a partir da hipótese um, que os empregados em organizações que não possuam uma meta de desempenho utilizam menos métodos não éticos do que aqueles com metas de desempenho específicas, bem definidas.

A hipótese dois investigou a meta atrelada a recompensa como um fator que leva as pessoas a comportamentos não éticos. Esperava-se que os empregados que trabalhassem com metas atreladas às recompensas estariam mais propensos a comportamentos não éticos do que alguém com metas simples, não atreladas a premiações.

A hipótese três evidenciou a distância do alcance da meta como um fator propulsor do comportamento não ético. Esperava-se que os empregados das diversas organizações, quando não alcançassem suas metas por uma pequena margem, incorressem em comportamentos não éticos com uma maior frequência do que aqueles que não alcançassem a meta por uma grande margem.

O resultado da pesquisa evidenciou que as hipóteses um e três foram comprovadas, sendo que os dados estatísticos não deram suporte para a hipótese dois. Constatou-se, então, que empregados com metas específicas e não atingidas são mais propensos a fraudar seu desempenho do que aqueles sem metas específicas. Concluiu-se também que empregados que falharam ao atingir uma meta por uma pequena margem estão mais propensos a, falsamente, afirmar ter alcançado suas metas do que aqueles que falharam ao atingi-las por uma larga margem. Concluiu-se, ainda, que se deve ter cuidado ao utilizar metas como uma ferramenta de gestão, pois pode ser algo danoso para a consecução das estratégias das organizações (SCHWEITZER; ORDÓÑEZ; DOUMA, 2004).

Pflaeging (2009) propõe um modelo baseado em metas relativas, que ao contrário das metas prefixadas nos planejamentos estratégicos, são flexíveis e não necessariamente passam por um processo de negociação. Essas metas, devido a sua não rigidez, podem diminuir o comportamento não ético das pessoas. Porém, questiona-se se essas metas levariam uma empresa a um desempenho superior.

Observa-se que a utilização de metas pode induzir as pessoas a cometerem atos não éticos, inclusive ilícitos. A motivação das pessoas para tal comportamento está associada à busca do alcance das metas, conforme evidenciado nesse item. Em seguida será analisada a relação entre metas e motivação no setor público.

### 2.3.6 As metas e as organizações públicas

Segundo Houston (2009) o local de trabalho e o tipo de atividade geram um alto grau de impacto em quem trabalha no setor público, pois a própria atividade é um dos principais fatores intrínsecos de motivação. Nesse sentido, um plano de metas na administração pública, que é um fator extrínseco, se não estiver alinhado com fatores intrínsecos motivacionais, podem não gerar os resultados esperados.

Paine (2009) mostrou que a motivação no serviço público não é explicada estatisticamente, de forma contundente, pelas variáveis: recompensa material, trabalho no serviço público por si só e pela tarefa realizada.

Outras questões que afetam o desempenho de quem trabalha sob o regime de metas são a resistência das pessoas e o papel da gerência. Tal situação foi observada no âmbito de alguns órgãos na fase inicial do Acordo de Resultados do Estado de Minas Gerais. Segundo Carneiro e Barbosa (2007), o acordo de resultados implantado pelo governo, que consistiu em utilizar um plano de metas atrelado a uma recompensa, teve poucas adesões na sua fase inicial. Como as próprias Secretarias de Estado não aderiram, em sua totalidade, a essa estratégia, porque as metas, em um primeiro momento não motivaram as pessoas no serviço público, foi adotada uma ação mais enérgica para uma maior participação. O referido comportamento encontra respaldo nos estudos de Avakian (2009), que evidenciaram a existência de uma grande resistência, por parte dos empregados das organizações, em alcançar metas. Foi observado que o caminho utilizado por algumas empresas tem sido enfrentar as resistências por meio da força. O autor sugere que o enfrentamento da resistência por meio da força é o melhor caminho para a consecução da estratégia. Todavia, é razoável supor que o uso constante da força, por parte da organização, visando o alcance das metas estratégicas, não seja uma opção que possa perpetuar no tempo sem consequências negativas.

Outra questão importante que foi tratada por Paiva e Couto (2008) é o estresse gerencial gerado a partir da introdução de um sistema de medição atrelado a recompensa, como foi o caso da COPASA. Notou-se que o processo de introdução de um plano de metas gerou uma grande resistência por parte dos empregados e da própria gerência.

O uso das metas no serviço público sofre limitações específicas em decorrência da motivação intrínseca peculiar às pessoas e das contingências organizacionais. Muitas vezes, as

características do ambiente organizacional público são relevantes o bastante para alterar significativamente as chances de sucesso e melhoria no desempenho.

## **2.4 Motivação para resultados**

Segundo Garret e Tachizawa (2006), a valorização das pessoas nas organizações é ponto fundamental para o sucesso empresarial. Nesse sentido, torna-se importante entender os aspectos culturais e motivacionais dos indivíduos nas organizações, visando posteriormente compreender como as pessoas são influenciadas por um plano de metas.

### 2.4.1 Cultura e valores

A palavra cultura não surgiu dentro das teorias da administração. Esta é uma palavra mais antiga, que vem do latim *colere*, que significa cultivo de produtos, educação, desenvolvimento da infância e o cuidado com os deuses. Apesar do significado do termo ter se modificado ao longo dos anos, algumas ideias permaneceram (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

O conceito de cultura organizacional foi levado às ciências administrativas no final da década de 1950, motivado pela expansão das empresas multinacionais, que estavam presentes cada vez mais, em um número maior de países e buscavam reproduzir suas estruturas para obter vantagem competitiva. Contudo, essas empresas verificaram que os resultados obtidos nos países de origem não se repetiam nos demais, levando essas organizações a estudarem as questões culturais que estavam por detrás desses acontecimentos (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

As pessoas possuem crenças e valores que vão sendo desenvolvidos ao longo da vida. Essas crenças e valores moldam a forma como as pessoas se organizam, se comportam e tomam decisões. Tais características podem ser observadas por meio dos fatores culturais que se subdividem em cultura, subcultura e classe social (KOTLER, 1996).

[...] o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Ela começa a ser moldada na infância, quando a criança adquire um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas. (KOTLER, 1996, p. 161).

As subculturas evidenciam uma identificação mais específica de seus membros, como por exemplo, as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Percebe-se então que as subculturas podem influenciar as preferências por alimentos, escolhas de vestuário, atividades recreativas, bem como aspirações de carreira profissional (KOTLER, 1996).

A classe social é uma divisão por estratos que está presente em todas as sociedades. As classes sociais podem ser definidas como sendo divisões com certo grau de homogeneidade e que tendem a ser duradouras, dentro de uma sociedade. Elas são ordenadas hierarquicamente e seus membros compartilham valores, interesses e comportamento similares. Existem quatro características principais das classes sociais, segundo Kotler (1996):

- (a) indivíduos da mesma classe tendem a um comportamento parecido, comparando-se com indivíduos de outras classes;
- (b) indivíduos são percebidos como ocupando posições menores e maiores, conforme sua classe social;
- (c) as classes sociais são delimitadas por algumas características, como ocupação, renda, riqueza, educação e orientação de valor das pessoas;
- (d) existe a possibilidade de mudança de classe social, porém depende da rigidez da estratificação social.

As pessoas, de uma forma geral, estão inseridas em uma organização. Todas as organizações possuem uma cultura própria. Analisando o QUADRO 2 nota-se que esta cultura própria pode ser definida de diferentes maneiras, de acordo com a linha de trabalho e visão da organização (SMIRCH, 1983 *apud* FLEURY; SAMPAIO, 2002).

**QUADRO 2 - Conceitos de cultura organizacional**

(Continua – Parte I)

<b>Conceito de cultura</b>	<b>Linha de trabalho</b>	<b>Visão de organização</b>
A cultura funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente.

**QUADRO 2 - Conceitos de cultura organizacional**

(Conclusão – Parte II)

<b>Conceito de cultura</b>	<b>Linha de trabalho</b>	<b>Visão de organização</b>
Cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura por meio de um número limitado de regras.	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e que parecem funcionar de uma maneira regular.
Cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados partilhados e as realidades partilhadas.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: SMIRCICH, 1983 *apud* FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 286.

Segundo Fleury e Sampaio (2002), todas essas visões de cultura, alinhadas a uma linha de trabalho, conforme QUADRO 2, constituem uma abordagem adequada, pois privilegiam formas de pesquisa e análise de informações diferentes, porém não mutuamente exclusivas.

#### 2.4.2 Motivação

A motivação é um tema muito estudado em gestão de pessoas, entretanto continua sendo um fator de grande preocupação nas organizações. Apesar de diversas empresas investirem grandes montas em novos programas motivacionais, após algum tempo da implementação, a motivação volta aos níveis iniciais. Existe uma má compreensão entre o que se entende sobre motivação e o que se espera em termos práticos dela. Observa-se que, na prática, motivação tem um significado e na teoria outro (CASADO, 2002).

Existem diversas teorias sobre a motivação, sendo que cada uma observa aspectos específicos sobre o tema, não podendo assim discriminar uma como melhor que a outra.

Segundo a teoria de Maslow (1970), há uma hierarquia das necessidades do ser humano. A primeira e mais básica refere-se às necessidades fisiológicas, e a última, que é o

ápice do desejo humano, denomina-se autorrealização. A autorrealização somente ocorre quando todas as outras necessidades foram satisfeitas. As necessidades, conforme sua hierarquia, estão expostas no QUADRO 3.

**QUADRO 3 - Teoria de Maslow**

<b>Necessidades</b>	<b>Observações</b>
Autorrealização	Ser o que sonha ser, potencial máximo
Autoestima	Reconhecimento, confiança
Sociais	Família, sentimentos, amor, clube social
Segurança	Emprego, moradia, apólice de seguro
Necessidades fisiológicas	Sono, fome, sede, sexo

Fonte: MASLOW, 1970. Adaptado

Herzberg (1959) desenvolveu a teoria dos dois fatores sobre motivação, a partir de uma pesquisa abrangente com profissionais da engenharia e contabilidade. Ele constatou que existem dois grandes blocos de necessidades, que ele denominou fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Ainda segundo o autor, os fatores motivacionais são aqueles que geram satisfação para as pessoas, sendo que a sua ausência gera a não satisfação, que é diferente da insatisfação. A insatisfação está relacionada, na sua teoria, ao não cumprimento dos requisitos básicos dos fatores higiênicos. O cumprimento desses requisitos (fatores higiênicos), contudo, não torna a pessoa satisfeita, apenas não insatisfeita. Os fatores higiênicos são aqueles relacionados à segurança, vida pessoal, condição de trabalho, relacionamentos na organização. Os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao crescimento profissional, progresso, responsabilidade, reconhecimento.

A relação entre as teorias de Maslow (1970) e Herzberg (1959) está evidenciada no QUADRO 4, mostrando que os fatores higiênicos, ou seja, aqueles que geram insatisfação em sua ausência, estão relacionados aos fatores: autoestima, sociais, segurança e necessidades fisiológicas de Maslow (1970). Os fatores motivacionais de Herzberg (1959), aqueles que geram satisfação, estão relacionados ao de autorrealização de Maslow (1970), conforme pensamento de Casado (2002).

**QUADRO 4 - Comparativo entre as teorias de Maslow e Hersberg**

<b>Maslow</b>	<b>Herzberg</b>
Autorrealização	Fatores motivacionais
Autoestima	Fatores Higiênicos
Sociais	
Segurança	
Necessidades fisiológicas	

Fonte: CASADO, 2002, p. 254.

Segundo a teoria de Locke e Latham (1990, 2006), as metas são um propulsor da motivação humana. Eles advogam que as metas motivam as pessoas e as levam a produzir resultados superiores. A teoria das metas está descrita no item 2.2 desta dissertação.

Contrapondo-se a Locke e Latham (1990, 2006), Pflaeging (2009) defende que as metas não são um fator motivacional para as pessoas, mesmo quando atreladas a uma recompensa. A motivação, segundo o autor, é intrínseca ao ser humano. Fatores externos não geram motivação nas pessoas.

Houston (2009) realizou um estudo com as pessoas que trabalham no serviço público e percebeu que a sua motivação vinha principalmente dos fatores intrínsecos da própria atividade. Nesse sentido, um plano de metas na administração pública, que é um fator extrínseco, se não estiver alinhado com fatores intrínsecos motivacionais podem não gerar os resultados esperados no que se refere à produtividade. Ainda segundo o autor, o local de trabalho e o tipo de atividade possuem um alto grau de impacto na motivação das pessoas no setor público.

Assim como Houston (2009), Paine (2009) realizou uma pesquisa que tinha como propósito explicar a motivação no serviço público por meio das variáveis “recompensas materiais”, “trabalho no serviço público por si só” e “tarefa realizada”. Verificou-se que a motivação não é explicada estatisticamente por essas variáveis. Nota-se que a motivação no serviço público é um fenômeno complexo de estudo, não sendo ainda definidas estatisticamente as variáveis que a influenciam, conforme estudos citados. Compreender o impacto que a variável meta possui sobre a motivação das pessoas torna-se um importante passo para se verificar o seu impacto sobre a produtividade das pessoas.

### 2.4.3 Produtividade das pessoas

Segundo Lucena (2004), o desempenho é a manifestação real, objetiva, do que uma pessoa consegue fazer. Ele pode ser definido, acompanhado e mensurado. O desempenho tem como fundamento: as habilidades técnico-operacionais, atributos pessoais e os comportamentais. Percebe-se então que o bom desempenho depende do equilíbrio entre o saber fazer e o querer fazer. “A contribuição de cada pessoa para o sucesso da organização é reconhecida pelo resultado que produz e não simplesmente pelo que faz.” (LUCENA, 2004, p. 21).

Há três dimensões da qualificação das pessoas que atuam em organizações (LUCENA, 2004, p. 19-20):

- (a) habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais (saber fazer): referem-se ao conjunto de conhecimentos, experiências e o domínio de técnicas, métodos e processos de trabalho, assim como aos atributos pessoais, que qualificam uma pessoa a executar determinadas tarefas, serviços ou atividades, exigindo, na maioria das situações, iniciativa, criatividade, solução de problemas, decisão;
- (b) competência comportamental (querer fazer): refere-se à postura, à atitude, demonstradas pela pessoa em suas relações e interações com o trabalho, com a organização, com os clientes, com os empregados, com a sociedade e com o mundo. Refere-se principalmente a atitude. Atitude é uma convicção, uma forma pessoal de se portar às várias situações que se apresentam. O comportamento é a expressão dessa atitude, é o modo como a pessoa enfrenta as situações e que é passível de observação;
- (c) desempenho orientado para resultados (fazer): refere-se à atuação das pessoas em relação às atribuições que lhes são designadas, definindo as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização;

O desempenho das pessoas é avaliado por meio de metas e respectivos indicadores, que por sua vez devem ser relacionados com qualidade, quantidade, prazo e



custo. Esses resultados são definidos por negociação do desempenho. Os requisitos que mais diretamente afetam o desempenho são (LUCENA, 2004):

- (a) qualificação profissional: dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo;
- (b) ambiente organizacional: este requisito é composto pelo conjunto de valores, crenças e comportamentos, que é vivenciado pelo corpo social da organização;
- (c) estilo gerencial: mostra a forma como o gerente conduz a sua unidade organizacional e sua equipe de trabalho. Independente de uma empresa ter um programa sistematizado de gestão do desempenho, o gerente é quem avalia o desempenho de seus subordinados;
- (d) ambiente externo: evidencia uma influência mais ampla, afetando todo o contexto organizacional.

Esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente. A organização, por meio da ação gerencial no cotidiano do trabalho, precisa assegurar que o desempenho alcance o resultado pré-determinado, atuando proativamente de modo a identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios (LUCENA, 2004).

Segundo Wang, Shieh e Wang (2008), o desempenho organizacional é um índice que reflete o grau de realização das metas previamente definidas em uma organização. Por meio de uma pesquisa, eles mostraram que existe uma correlação entre investimento em capital humano e desempenho organizacional, evidenciando a importância da qualificação das pessoas no desempenho da organização.

## **2.5 Desempenho organizacional**

Desempenho organizacional é uma importante área de estudo em gestão estratégica, responsável por mostrar os resultados de um negócio (WANG; SHIEH; WANG, 2008). O desempenho está relacionado à eficácia da empresa, pois de nada adianta uma organização ser eficiente em seu processo produtivo e isso não se refletir em resultados organizacionais.

### 2.5.1 Dimensões conceituais

Desempenho organizacional é um construto complexo e com diversas dimensões. Em geral é impossível analisar o desempenho de uma organização, divisão ou unidade de negócio por meio de uma única métrica. Diversas perspectivas deverão ser consideradas para se avaliar se o sucesso foi ou não alcançado. Ressalta-se que o desempenho de uma empresa no passado recente, não serve como garantia de desempenho futuro, principalmente na atualidade, caracterizada pela instabilidade e incerteza (CARNEIRO *et al.*, 2005).

Um indicador de desempenho é um índice que, atrelado a metas previamente definidas, reflete o grau de eficácia de um negócio (WANG; SHIEH; WANG, 2008). Kaplan e Norton (2004), por meio de uma análise de quatro dimensões complementares de desempenho, propuseram um modelo denominado *balanced scorecard*. Eles desenvolveram um sistema de perspectivas associadas a objetivos e metas estratégicas que, ao mesmo tempo em que mostram resultados passados, também mostram indicações sobre o desempenho esperado da organização. As perspectivas são: econômico-financeira; clientes; processos internos; crescimento e aprendizado.

Carneiro *et al.* (2005) propuseram um modelo geral de classificação dos diversos aspectos do desempenho, o qual leva em conta as macrodimensões conceituais (QUADRO 5) e as macrodimensões metodológicas (QUADRO 6).

**QUADRO 5 - Macrodimensões conceituais do desempenho organizacional**

(Continua – Parte I)

Macrodimensões conceituais			
Ótica dos <i>stakeholders</i>	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação Temporal
● Acionistas	● Contábeis-financeiras	● Absoluta	● Transversal / Estática:
● Clientes	● De clientes / De mercado	● Relativa:	● Passado recente
● Empregados	● De processos internos (eficiência ou eficácia)	◦ Média dos (principais) competidores	● Expectativas de futuro

QUADRO 5 - Macrodimensões conceituais do desempenho organizacional

(Conclusão – Parte II)

Macrodimensões conceituais			
Ótica dos <i>stakeholders</i>	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação Temporal
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Executivos e Gerentes</li> <li>● Credores</li> <li>● Fornecedores</li> <li>● Canais de distribuição</li> <li>● Parceiros</li> <li>● Beneficiários de pensões</li> <li>● Membros do Conselho de Administração</li> <li>● Comunidade local</li> <li>● Público em geral</li> <li>● ONG's</li> <li>● Governos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De inovação e aprendizado</li> <li>● Sociais</li> <li>● Ambientais</li> <li>● Comportamentais / Situacionais</li> <li>● Gerais / Agregadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Benchmark</li> <li>◦ Outras operações da empresa</li> <li>◦ Objetivos pré-definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Longitudinal / Dinâmica:</li> <li>◦ Mudanças no passado recente</li> <li>◦ Mudanças nas expectativas de futuro</li> </ul>

Fonte: CARNEIRO *et al.*, 2005, p. 3

As regras de classificação utilizadas no QUADRO 5 e QUADRO 6 refletem o entendimento de Carneiro et al. (2005) com relação às diversas perspectivas do desempenho e representam um esforço para padronizar a terminologia em futuros estudos sobre o tema. As categorias gerais apresentadas foram desenvolvidas a partir da inter-relação entre seus componentes e em função da parcimônia.

**QUADRO 6 - Macrodimensões metodológicas do desempenho organizacional**

<b>Macrodimensões metodológicas</b>		
<b>Nível de análise</b>	<b>Objetividade dos dados</b>	<b>Formato dos dados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● U.E.N. / Divisão</li> <li>● Conjunto de U.E.N.</li> <li>● Empresa</li> <li>● Combinação específica produto-mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ De fontes secundárias</li> <li>◦ Autorreportados</li> </ul> </li> <li>● Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias): <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Autoavaliação</li> <li>◦ Avaliação pelos competidores</li> <li>◦ Avaliação por especialistas</li> <li>◦ Subjetivos / Perceptuais (fontes secundárias): <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Material de casos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualitativos</li> <li>● Quantitativos (métricos): <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Intervalares</li> <li>◦ Escalares</li> </ul> </li> <li>● Quantitativos (não métricos): <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nominais</li> <li>◦ Ordinais</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: CARNEIRO *et al.*, 2005, p. 3.

O QUADRO 7 mostra que os interesses de alguns *stakeholders* podem ser conflitantes com os interesses de outros. Os empregados poderiam desejar salários mais altos, contrariando os interesses de rentabilidade dos acionistas ou as expectativas de preços dos consumidores.

**QUADRO 7 - Visão das contribuições e expectativas de diversos stakeholders**

<b>Stakeholders</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Expectativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acionistas</li> <li>● Clientes</li> <li>● Empregados / gerentes</li> <li>● Fornecedores</li> <li>● Credores</li> <li>● Comunidade</li> <li>● Governos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capital</li> <li>● Receitas</li> <li>● Trabalho</li> <li>● Insumos</li> <li>● Recursos financeiros</li> <li>● Infraestrutura</li> <li>● Arcabouço legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retorno sobre os investimentos</li> <li>● Qualidade dos produtos, preços justos e responsividade</li> <li>● Salário justo, condições de trabalho, oportunidade de carreira</li> <li>● Pagamentos justos e no prazo</li> <li>● Remuneração justa e repagamento confiável</li> <li>● Responsabilidade social e ambiental</li> <li>● Pagamento de impostos e cumprimento das leis</li> </ul>

Fonte: CARNEIRO *et al.*, 2005, p. 4.

A análise de desempenho pode ser realizada por meio da utilização de duas medidas distintas, segundo Carneiro *et al.* (2005):

- (a) medidas transversais/estáticas: caracterizado pela coleta de informações em um determinado ponto ou período fixado no tempo. Deve-se estar ciente de

que estas informações referem-se a uma visão de um determinado momento no tempo e podem não representar toda a história da empresa;

- (b) medidas longitudinais/dinâmicas: caracterizado pela mensuração da variação nos indicadores ao longo do tempo. Esta forma de análise do desempenho é importante para se entender como a empresa está progredindo no alcance de seus objetivos e metas. Essas medidas podem, ainda, dar uma melhor indicação sobre as expectativas de desempenho futuro do que as medidas transversais/estáticas.

### 2.5.2 Limitações das medidas de desempenho

As medidas de desempenho, entretanto, apresentam limitações conceituais, metodológicas e operacionais. Durante o processo de coleta e análise dos dados existem limitações metodológicas e operacionais, bem como restrições práticas, tais como recursos financeiros e disponibilidade de tempo dos respondentes e dos pesquisadores. Poucas análises de desempenho poderão ser cobertas em qualquer trabalho individual e mesmo essas poderão ser mensuradas de forma imperfeita. Nota-se que nenhuma medida individual conseguirá abranger toda a riqueza e a complexidade do fenômeno desempenho. Assim sendo, o desempenho das empresas deveria ser calculado de acordo com as visões de distintos *stakeholders*, usando diversos indicadores. Outra forma de se mensurar o desempenho é comparar os indicadores de uma organização com *benchmarks* e avaliá-lo sob a ótica do alcance de objetivos pré-definidos. As informações atuais e as expectativas futuras de desempenho também deveriam ser comparadas com resultados passados, avaliando assim sua melhora ou piora (CARNEIRO *et al.*, 2005).

### 2.5.3 Desempenho no saneamento

A mensuração do desempenho no setor de saneamento no Brasil possui características específicas, conforme explicitado por Corrar e Oliveira (1995), que realizaram

um estudo sobre a avaliação de desempenho de companhias de saneamento básico. Eles selecionaram 36 indicadores utilizados pelas 27 companhias estaduais de saneamento e utilizaram ferramental estatístico para identificar os principais fatores mais significativos que representassem o desempenho do setor. Os principais fatores operacionais identificados na pesquisa foram:

- (a) perdas: esse fator está relacionado com as perdas de faturamento oriundas principalmente de vazamentos nas redes de abastecimento de água, mau funcionamento dos hidrômetros e fraude por meio de redes clandestinas;
- (b) produtividade: esse fator refere-se à produtividade das pessoas no processo de distribuição de água tratada. Ele é mensurado principalmente pela relação entre o número de ligações, ou conexões, de água em imóveis pelo número de empregados;
- (c) proteção ambiental: esse fator é composto por indicadores que refletem o quanto do esgoto coletado pelas companhias é tratado;
- (d) atendimento com água: esse fator contempla o objetivo social de universalização do serviço de abastecimento de água tratada, sendo composto por indicadores que refletem as extensões das redes de água, o nível de atendimento da população e a quantidade de ligações com hidrômetros nos municípios;
- (e) atendimento com esgotos: esse fator mostra um outro objetivo social que é o atendimento com serviços de coleta de esgotos, sendo composto pelos indicadores nível de atendimento com esgotos e volume coletado de esgotos por volume produzido de água.

Os principais fatores econômico-financeiros identificados na pesquisa foram:

- (a) participação das despesas: esse fator basicamente evidencia o percentual de diversas despesas, como as de pessoal, de operação e manutenção, de materiais, de serviços de terceiro, em relação à receita operacional;
- (b) custo operacional por economia: esse fator é composto por um único indicador, a saber, custo médio de exploração por economia (unidade habitacional). Ele é um fator importante para o setor, principalmente em situações de escassez de recursos;
- (c) custo x benefícios: esse fator mostra a relação entre o preço médio que a companhia de saneamento recebe por seus serviços, por meio da tarifa média

por metros cúbicos, e o custo da operação por metros cúbicos. Percebe-se que o preço do metro cúbico na tarifa deve ser superior aos custos da operação para que a companhia seja sustentável financeiramente;

- (d) capacidade financeira: esse fator mede a liquidez corrente da empresa, ou seja, o grau de solvência no curto prazo. Nota-se, conforme evidenciado por Corrar e Oliveira (1995), que um grande problema das empresas de saneamento é a inadimplência, que faz com que alguns compromissos financeiros não sejam honrados no seu devido período;
- (e) capacidade econômica: esse fator é composto pelos indicadores de rentabilidade do capital próprio e grau de endividamento. Esses indicadores buscam avaliar o resultado econômico anual e a posição econômica da empresa, dado um horizonte de longo prazo.

Segundo a pesquisa de Corrar e Oliveira (1995), os cinco fatores operacionais citados são responsáveis por 75,5% da variância explicada e os cinco econômico-financeiros respondem por 81,8% da variância explicada. Percebe-se que esses fatores representam estatisticamente as medidas de desempenho utilizadas pelas companhias estaduais de saneamento no Brasil.

A avaliação de desempenho de companhias de saneamento básico também foi tema do trabalho de Oliveira, Corrar e Morais Junior (1991), em que eles analisaram diversos indicadores e selecionaram os oito principais dessas empresas, abrangendo os aspectos econômico-financeiro, operacional e de produtividade. Os indicadores selecionados foram:

- (a) cobertura do serviço da dívida: esse indicador mede o percentual do serviço da dívida que é coberto pela geração de caixa;
- (b) endividamento a longo prazo: esse indicador é definido pelo quanto o exigível a longo prazo representa do ativo total;
- (c) margem financeira: esse indicador mostra o quanto o lucro operacional, deduzido do serviço da dívida, representa da receita operacional;
- (d) cobertura do investimento: esse indicador mede o quanto o lucro operacional representa dos investimentos;
- (e) ligações por empregado: esse é um indicador de produtividade operacional, que mede quantas ligações de água e esgoto se há por empregado;
- (f) nível de atendimento com água: esse indicador mede o percentual da população urbana que é abastecida com água tratada;

- (g) nível de atendimento com esgotos: esse indicador mede o percentual da população urbana que é atendida pelos serviços de coleta de esgotos;
- (h) perdas físicas: esse é um indicador de eficiência operacional, que mede o quanto do volume produzido de água nas estações de tratamento se perdem até chegar ao consumidor final.

A partir do resultado desses indicadores, Oliveira, Corrar e Morais Junior (1991) utilizaram a análise fatorial, que é um método estatístico de tratamento de dados, para desenvolverem um indicador único, que representasse o desempenho das companhias de saneamento. Para se chegar a esse indicador agregado, calculou-se um diferente peso para os oito indicadores estudados, conforme análise fatorial aplicada, e construiu-se tal métrica.

Apesar de esse indicador único servir para se comparar diferentes empresas de saneamento, ele não possui grande valia para a indicação de problemas específicos das companhias de saneamento, pois é muito abrangente.

#### 2.5.4 Desempenho na COMPANHIA

A COMPANHIA mensura seu desempenho por meio de diversos indicadores operacionais e financeiros, contudo, conforme regulamento próprio (COMPANHIA, 2009), possui quatro indicadores principais que buscam indicar a qualidade da água, eficiência operacional, produtividade e rentabilidade. Esses indicadores, por serem considerados importantes para a estratégia da empresa, impactam o salário variável de todos os empregados, de acordo com o desempenho de cada unidade.

Esse salário variável é denominado GDI - Gratificação de Desempenho Institucional e é concedido em razão do resultado do trabalho coletivo dos empregados de uma determinada unidade. Esse é um sistema de avaliação que possui relação direta com as metas estabelecidas para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, sendo seu propósito premiar o empregado de acordo com o resultado efetivo apresentado pela sua unidade de trabalho.

As metas para a denominada GDI são estabelecidas tendo como parâmetro os melhores desempenhos já obtidos pelas respectivas unidades, e, em casos específicos, tendo como referência uma legislação, regulamentação ou uma programação estabelecida.



Os indicadores selecionados para compor a cesta da GDI são:

- (a) APPA - Atendimento aos Padrões de Potabilidade da Água;
- (b) ANCR - Água não Convertida em Receita;
- (c) LIEM - Ligações por Empregado;
- (d) ROFI - Resultado Operacional Financeiro.

Nota-se que o APPA representa um indicador de qualidade do produto, considerando que se a empresa provê água tratada de acordo com os parâmetros da legislação ela possui um produto de qualidade. O ANCR é um indicador de eficiência operacional, pois mede o volume de água que sai das estações de tratamento de água e que não se tornam receita. O LIEM mostra a produtividade dos empregados da empresa, sendo que quanto maior for o número de ligações por empregado, maior é a produtividade da empresa. O ROFI representa o lucro operacional por unidade habitacional, ou seja, é o valor da arrecadação diminuída das despesas operacionais, dividida pelo número de unidades habitacionais da empresa.

A COMPANHIA calcula o IAM - Índice de Alcance de Metas de cada um desses quatro indicadores visando obter um percentual que será a base para o pagamento trimestral da GDI. O IAM afere o desempenho da unidade no cumprimento da meta estabelecida para tais indicadores. Para efeito do cálculo do IAM de cada ID (Indicador de Desempenho) deve-se aplicar a seguinte fórmula:

- quando o indicador for quanto maior melhor:

$$IAM = \frac{ID \text{ realizado}}{ID \text{ meta}}$$

EQUAÇÃO 1 – IAM positivo

- quando o indicador for quanto menor melhor:

$$IAM = 2 - \frac{ID \text{ realizado}}{ID \text{ meta}}$$

EQUAÇÃO 2 – IAM negativo

Sendo:

ID realizado = Situação real do indicador de desempenho ao final do período de apuração;

ID meta = Situação desejável do indicador de desempenho ao final do período de apuração.

O número dois é utilizado na EQUAÇÃO 2, no seu início, para que os indicadores que são quanto menores melhores continuem com um índice de alcance de metas de 0 a 100%, sendo este último valor representante do alcance total da meta.

Nota-se que os indicadores ROFI, ANCR e LIEM utilizados pela COMPANHIA foram considerados como um dos representantes do desempenho das companhias estaduais de saneamento no Brasil, conforme trabalhos de Oliveira, Corrar e Morais Junior (1991) e Corrar e Oliveira (1995). O APPA, que se refere à qualidade da água ofertada, não foi considerado nos trabalhos dos autores citados, entretanto, é um importante indicador para a COMPANHIA, pois faz parte da GDI, influenciando a remuneração de todos os empregados.

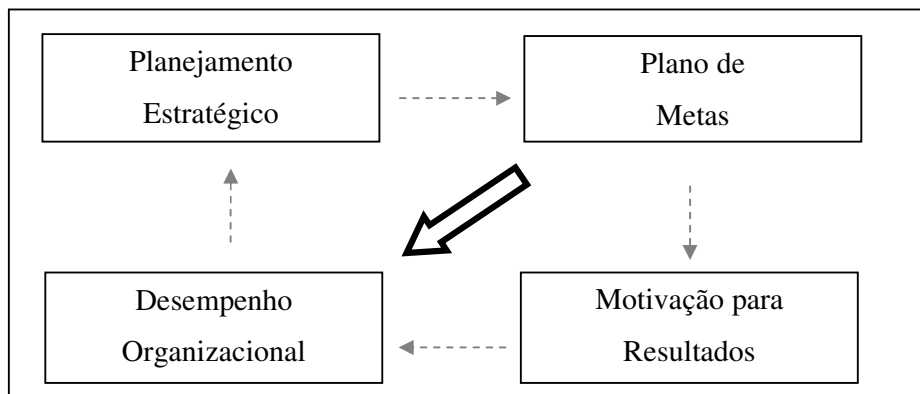
### 3 METODOLOGIA

Segundo Denzin e Lincoln (2006), o processo de pesquisa passa por diversas etapas, sendo elas: paradigmas interpretativos; estratégias de pesquisa; método de coleta e análise; a arte, as práticas e a política da interpretação e da apresentação. A pesquisa qualitativa, que foi realizada neste trabalho para subsidiar a pesquisa quantitativa, seguiu o paradigma interpretativo construtivista, onde o entrevistador e o entrevistado trabalham juntos na criação das compreensões. A análise dos dados da pesquisa qualitativa levou a uma maior compreensão da relação entre metas e desempenho na prática, contribuindo para a confecção do questionário da pesquisa quantitativa.

O método de pesquisa aplicado nesta dissertação é chamado de estudo de caso (VERGARA, 2008). Um estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 32), pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo o autor, um estudo de caso não tem como pretensão generalizar suas conclusões a níveis de uma população ou universo. Entretanto, assim como os experimentos, suas conclusões podem ser generalizadas em nível de proposições teóricas.

A partir do referencial teórico apresentado, foi construído o modelo hipotético (FIG. 8) que mostra um panorama geral desta dissertação.

### 3.1 Modelo hipotético



**FIGURA 8 - Modelo hipotético da dissertação**

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme a literatura consultada.

O modelo mostra que no processo de planejamento estratégico é definido um plano de metas que orientará as ações da empresa. Esse plano de metas, por sua vez, influencia o comportamento das pessoas em uma organização. As pessoas são recursos essenciais para se ter desempenho organizacional e o próprio desempenho orienta as revisões da estratégia, por meio da administração estratégica. Considerando o modelo hipotético (FIG. 8), nota-se que as relações evidenciadas por uma seta pontilhada, apesar de descritas no referencial, não foram objeto de pesquisa neste trabalho, sendo apenas a relação entre plano de metas e desempenho organizacional, que estão representadas por setas em negrito.

### 3.2 Pesquisa qualitativa

Utilizou-se a técnica *Laddering*, que é uma metodologia qualitativa que busca compreender o significado de alguns comportamentos das pessoas por meio de entrevistas individualizadas, em profundidade. Essa técnica permite alcançar construções cognitivas dos entrevistados com sentido de “causa e efeito” nas relações de antecedentes e consequentes de construtos em pesquisa qualitativa. Essa teoria foi desenvolvida na década de 1950, a partir do trabalho de Kelly em 1955 sobre a psicologia envolvida na busca da interpretação e antecipação das experiências dos indivíduos (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004).

A análise dos dados obtidos na pesquisa é um ponto chave na técnica *Laddering*, segundo Reynolds e Gutman (1988), pois a partir dela é que se desenvolverão as sequências A-C-V, ou seja, atributos, consequências e valores pessoais. A análise dos dados é composta por quatro etapas, a saber: análise de conteúdo; desenvolvimento da matriz de implicação; construção do mapa hierárquico de valor; e determinação das orientações de percepção dominantes.

### 3.2.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio de sete entrevistas estruturadas, orientadas por um roteiro feito com base no referencial teórico sobre sistema e adoção de metas, abrangendo os gerentes de nível médio e alto da empresa COMPANHIA, das áreas operacionais, jurídica, planejamento estratégico, relações com investidores e financeira. A COMPANHIA foi escolhida para essa pesquisa pela disponibilidade e por estar listada na Bolsa de Valores de São Paulo, possuindo assim acionistas que cobram resultados superiores da empresa por meio de metas (COMPANHIA, 2011). As entrevistas foram realizadas na própria empresa no mês de janeiro de 2011 pelo autor deste trabalho, utilizando para isso um gravador de voz. Os entrevistados foram selecionados conforme os seguintes critérios:

- (a) conhecimento prático sobre metas e sistemas de medição;
- (b) ser um gestor da empresa;
- (c) disponibilidade.

Após a coleta de dados, realizou-se a sua transcrição para posterior análise, conforme a metodologia *Laddering*.

### 3.2.2 Análise de conteúdo

Os dados coletados foram analisados a partir da transcrição do áudio das entrevistas, identificando as passagens no texto que refletiam aspectos importantes e centrais do que foi citado. Essa atividade consistiu na leitura de cada parte do texto, seguida pela

identificação de uma oração que a represente. Frases com um mesmo sentido foram alocadas em uma única oração. Após o desmembramento, classificaram-se os elementos em atributos (A), consequências (C) e valores pessoais (V). Cada entrevistado apresentou ao menos uma sequência lógica A-C-V. Segue a codificação desses elementos conforme Reynolds e Gutman (1988):

(a) valores pessoais:

- 13. Atingir uma realização,
- 14. Resultados superiores,
- 15. Reconhecimento do mercado,
- 16. Reconhecimento da empresa;

(b) consequências:

- 6. Motiva as pessoas,
- 7. Mostra rumo a seguir,
- 8. Compreensão da atividade,
- 9. Cumpre objetivos da empresa,
- 10. Aumenta o aprendizado,
- 11. Sai da inércia,
- 12. Busca alternativas para seu alcance;

(c) atributos:

- 1. Propósito específico,
- 2. Vinculação ao planejamento estratégico,
- 3. Vinculação a remuneração variável,
- 4. Desafiadora,
- 5. Factível.

Após a codificação dos elementos, desenvolveu-se a matriz de implicação, que relaciona todos os elementos codificados, quantificando as relações diretas e indiretas dos elementos, conforme TAB. 1. Essas relações são fundamentadas na análise de conteúdo das entrevistas, que expressam o entendimento sobre metas e a consequência da sua utilização. Percebe-se então que, na primeira linha, o código 1 (propósito específico) foi citado cinco vezes pelos entrevistados como tendo um relacionamento direto com o código 6 (motiva as pessoas). Nota-se também que o código 1 se relaciona cinco vezes indiretamente com o código 7 (mostra rumo a seguir) e cinco vezes com o código 13 (atingir uma realização).

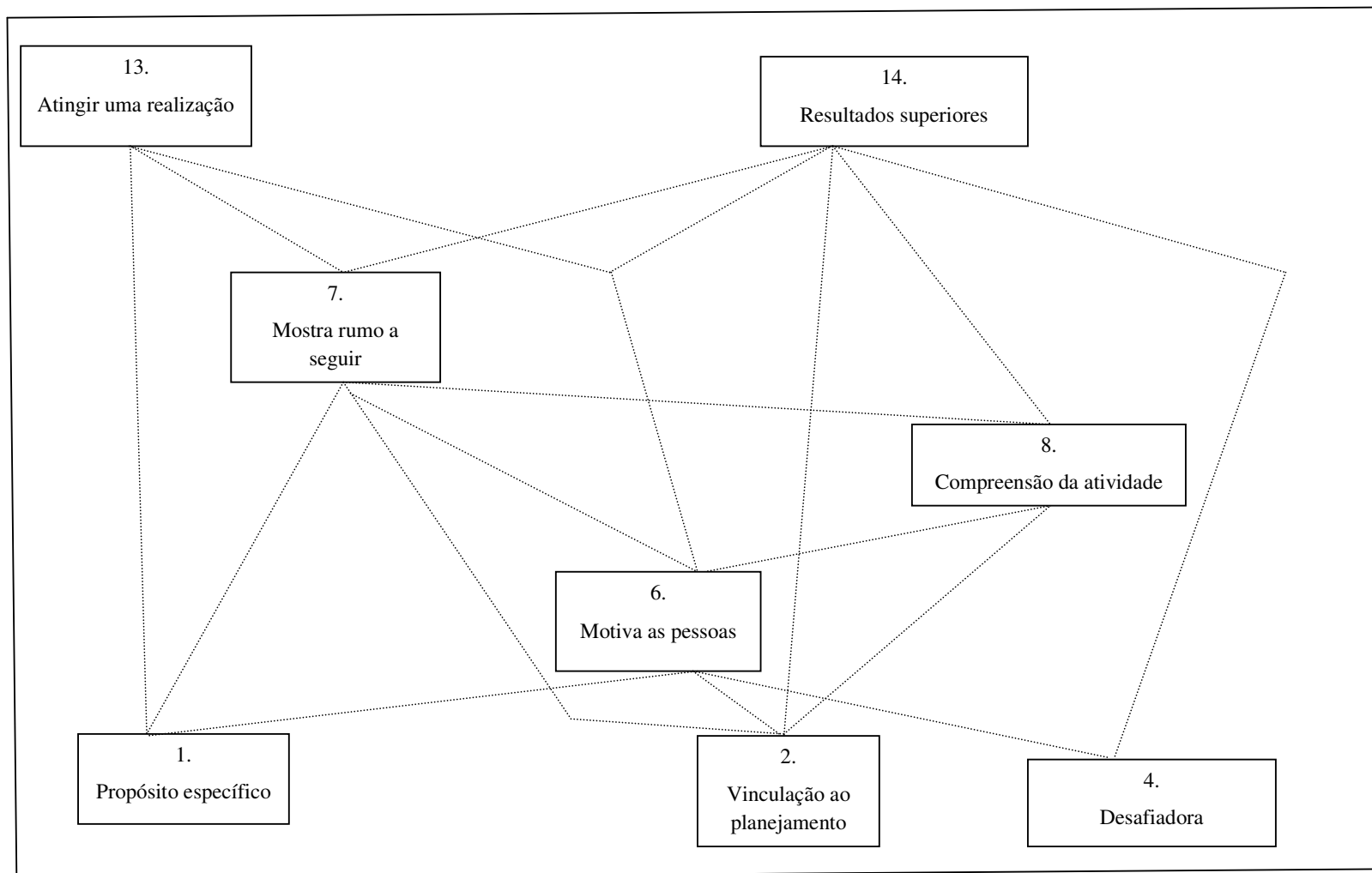
TABELA 1 - Matriz de implicação

Cod.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	-	-	-	-	-	5/0	0/5	-	-	-	-	-	0/5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	5/0	2/5	0/5	-	-	-	-	0/2	0/5	-	-
3	-	-	-	-	-	1/0	-	-	0/1	-	-	-	-	-	0/1	-
4	-	-	-	-	-	3/0	-	-	-	2/2	0/1	1/0	-	0/4	-	0/2
5	-	-	-	-	-	1/0	-	-	-	-	-	-	0/1	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	5/5	5/0	1/0	2/0	1/0	-	1/5	0/6	0/1	0/2
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7/0	5/0	-	-
8	-	-	-	-	-	-	5/0	-	-	-	-	-	-	0/5	-	-
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1/0	-
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2/0	-	2/0
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1/0	-	-
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1/0	-	-
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme etapas da metodologia *laddering* (VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004), realizou-se uma análise do número de relações diretas e indiretas dos elementos, visando separar e evidenciar apenas as relações entre atributos, consequências e valores pessoais mais significativas. Utilizou-se um ponto de corte, que se refere a um número mínimo de vezes em que as relações diretas e indiretas aparecem na matriz de implicação. O ponto de corte utilizado nesse trabalho foi dois, ou seja, somente foram consideradas as relações superiores a dois na matriz de implicação, visando apresentar somente as relações mais significativas.

As sequências lógicas expostas na FIG. 9 evidenciam os valores que as pessoas buscam quando trabalham com metas, associados às consequências lógicas do uso das metas. Essa cadeia é direcionada de acordo com cada atributo das metas, destacado pelos entrevistados. Nesse sentido, se observarmos a sequência lógica 13 – 7 – 1, nota-se que o valor pessoal de atingir uma realização é o propulsor para a utilização de metas, pois elas têm como consequência mostrar um rumo a seguir, desde que tenham como característica apresentarem um propósito específico.



**FIGURA 9 - Cadeia lógica da utilização de metas**

Fonte: Dados da pesquisa.



### 3.2.3 Análise de resultados

A FIG. 9 mostra as principais relações evidenciadas pelos entrevistados em relação à utilização de metas e suas consequências. Seguem as análises das relações apresentadas entre os nodos do grafo da FIG. 9, de acordo com a sequência codificada:

- (a) sequências 13-1 / 13-7-1 / 13-6-1 / 13-7-8-6-1: o alcance de uma realização está ligado a uma característica das metas, ter um propósito específico, ou seja, ser bem delimitada ou especificada. Tal relação pode ser explicada pela teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006), pois a utilização de metas, na teoria, tem como consequência motivar as pessoas, mostrando assim um rumo a ser seguido;
- (b) sequências 13-6-2 / 13-7-6-2 / 13-7-8-6-2: o alcance de uma realização está ligado indiretamente à característica das metas de estarem vinculadas ao planejamento estratégico. Essa relação acontece, pois as metas mostram um caminho a seguir, aumentando a compreensão das pessoas sobre sua atividade e assim, motivando-as a alcançarem suas metas. Essa relação de meta e planejamento estratégico está fundamentada na definição de metas exposta por Ackoff (1970) e Campos (1996);
- (c) sequências 13-6-4 / 13-7-6-4 / 13-7-8-6-4: os entrevistados confirmaram uma diretriz da teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006) que estabelece que metas desafiadoras motivam as pessoas. Na pesquisa, essa relação está associada ao alcance de uma realização, da compreensão do rumo a ser seguido e da atividade;
- (d) sequências 14-7-1 / 14-7-6-1 / 14-7-8-6-1 / 14-8-6-1: a busca por resultados superiores é um valor que as pessoas buscam quando utilizam metas. Essa lógica se baseia no fato de que as metas mostram às pessoas um rumo a ser seguido, aumentando a sua compreensão da atividade, tornando-as mais motivadas, desde que as metas possuam um propósito específico. Essa relação de metas específicas e resultados superiores está fundamentada na teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006);
- (e) sequências 14-7-2 / 14-6-2 / 14-8-2 / 14-7-6-2 / 14-7-8-6-2: os resultados superiores possuem uma ligação indireta com a vinculação das metas ao planejamento estratégico de uma organização. Conforme evidenciado nas

relações sete, oito e seis, as metas mostram um rumo a seguir, aumentam a compreensão da atividade e motivam as pessoas;

- (f) sequências 14-4 / 14-6-4 / 14-7-6-4 / 14-7-8-6-4: a relação metas desafiadoras e resultados superiores, passando pela motivação das pessoas está de acordo com a teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006). Conforme observado nas análises anteriores, a utilização de metas mostra um rumo a ser seguido e um aumento da compreensão da atividade, motivando as pessoas, desde que as metas sejam desafiadoras.

Apesar da teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006) ter fundamentado grande parte da análise dos resultados da cadeia lógica da utilização de metas, outras diretrizes estabelecidas na teoria não foram observadas ou não foram consideradas relevantes na pesquisa, como o aprendizado. A partir do conhecimento prático da relação entre metas e desempenho, construiu-se o questionário que foi base da pesquisa quantitativa evidenciada no próximo subitem.

### **3.3 Pesquisa quantitativa**

A pesquisa quantitativa seguiu o paradigma interpretativo positivista (DENZIN; LINCOLN, 2006). Segundo Vergara (2008), a pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como exploratória, pelo fato de haver pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. Quanto aos meios, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, visando uma análise mais completa dos resultados. A pesquisa também tem característica documental, porque utilizou informações disponíveis em documentos internos, relatórios e levantamentos de dados da empresa pesquisada.

A estratégia de pesquisa foi segmentar por localização geográfica a empresa pesquisada, dado que a mesma realiza suas atividades por todo o Estado de Minas Gerais. Aplicou-se o questionário em cinco grandes blocos, sendo esses definidos pelas regiões geográficas do Estado de Minas Gerais, a saber: sul; norte e nordeste; oeste e centro oeste; leste e sudeste; e metropolitana. Compararam-se os resultados obtidos entre as regiões avaliadas, sendo que para tal foi realizado um estudo transversal de caráter descritivo.

O questionário da pesquisa *survey* é fundamentado no referencial teórico, somando-se também a contribuição da pesquisa qualitativa descrita no subitem 3.2 deste trabalho. Ele é dividido em três grupos, sendo que o primeiro apresenta questões relacionadas aos conhecimentos gerais sobre metas, o segundo com itens que demonstram a percepção com relação às metas, e a terceira com perguntas relacionadas às características socioeconômicas dos entrevistados.

O questionário criado foi submetido ao julgamento de profissionais especializados da área, além de pré-teste aplicado a uma amostra piloto de dez analistas. A partir desse processo, o questionário criado foi avaliado segundo a validade de conteúdo e ao entendimento das questões propostas pelos entrevistados, redundância e confiabilidade das escalas utilizadas. Após essa etapa, criou-se a versão final do questionário, descrita no APÊNDICE.

Em sua versão final, cada questionário possui 57 questões divididas nos três grupos citados anteriormente, os conhecimentos gerais sobre as metas, a percepção sobre as metas e a caracterização sociodemográfica dos respondentes.

A primeira parte do questionário contém cinco questões relativas aos conhecimentos gerais sobre as metas, e a terceira parte contém sete questões relacionadas ao perfil socioeconômico. Já a segunda parte contém questões referentes à percepção dos entrevistados com relação às metas, sendo elas divididas em quatro blocos, representadas pelas seguintes nomenclaturas: “Metas Específicas” (ME1 a ME5), “Metas Desafiadoras” (MD1 a MD6), “Metas Alcançáveis” (MA1 a MA6) e “Metas Geral” (MG1 a MG21). O bloco “Metas Geral” refere-se a um conjunto de questões que abrange as “Metas Específicas”, “Metas Desafiadoras” e “Metas Alcançáveis”. As siglas ME1, ME2, ME3, ME4 e ME5 referem-se à ordem das perguntas sobre as “Metas Específicas”, sendo essa lógica também utilizada para as demais. Assim, a sigla MA1 refere-se à primeira pergunta sobre “Metas Alcançáveis” e a MA6 à última. As questões referentes à visão dos funcionários sobre metas continham respostas na escala *Likert* de cinco âncoras (de Discordo totalmente [1] até Concordo totalmente [5]). Os entrevistados que responderam com um valor acima de 3 analisaram de forma positiva a utilização de metas, sendo que os que responderam abaixo analisaram de forma negativa. As questões formuladas de forma inversa, em que a visão positiva sobre a meta significava responder com o menor valor, tiveram seus resultados invertidos para se manter a lógica de que valores maiores representem uma visão positiva sobre as metas.

A população de estudo constituiu-se de todos os funcionários da COMPANHIA, sendo a amostra composta por 229 funcionários. Esse número está bem próximo do proposto por Hair *et al.* (2009) que considera como amostra mínima igual a cinco vezes o número de itens do questionário.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

A descrição do perfil dos entrevistados foi realizada por meio de técnicas de análise descritiva como tabelas de contingência e medidas resumo, utilizadas para identificação das principais características dos mesmos. As mesmas técnicas foram utilizadas para avaliar cada um dos itens utilizados para caracterizar a percepção dos entrevistados em relação às metas.

Para avaliar a confiabilidade interna das escalas utilizadas no questionário para mensurar a percepção sobre metas, utilizou-se o alfa de *Cronbach*, cujo valor mínimo obtido deve ser maior que 0,6 (HAIR *et al.*, 2009).

A técnica de análise fatorial foi utilizada com o objetivo de avaliar a validade discriminante e a validade convergente das questões propostas pelo estudo. Esse método tem como objetivo principal descrever a variabilidade de um conjunto de variáveis por meio de um número menor de variáveis aleatórias chamadas de fatores (dimensões avaliadas no estudo). Em termos gerais, busca-se resumir as principais informações contidas nas variáveis originais a partir do menor conjunto possível de fatores.

O critério de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) juntamente com o teste de esfericidade de *Bartlett* foi utilizado para determinar se o método de análise fatorial pode ser utilizado. Um modelo bem ajustado deve apresentar um valor de KMO elevado e rejeitar a hipótese de que a matriz de correlação populacional é diferente da matriz identidade, ou seja, os dados possuem correlação significativa no teste de *Bartlett*. A partir da técnica de rotação *Varimax* obteve-se o melhor modelo (MINGOTI, 2005). Em seguida passou-se a caracterização de cada um dos fatores obtidos e comparou-se a estrutura obtida para a população de estudo com o modelo teórico.

A quantificação da opinião dos entrevistados em cada uma das dimensões da percepção sobre metas foi feita por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados bem como seu respectivo desvio padrão

Para o desenvolvimento da análise discriminante, descrita nos itens 4.7 e 4.8, os entrevistados foram organizados em cinco grupos, divididos de acordo com as regiões de trabalho, sendo estas descritas como 1-Norte e Nordeste, 2-Oeste e Centro Oeste, 3-Leste e Sudeste, 4-Sul e 5-Metropolitana.

A partir da análise discriminante, construiu-se uma regra de classificação que possibilitou a determinação das características mais apropriadas para dividir os empregados da região avaliada nos grupos em questão, determinando quais os indicadores da percepção relacionada à meta discriminam os entrevistados em relação às regiões de origem.

A significância do modelo proposto, conforme item 3.1, foi validada por meio do teste de Wilk's Lambda. A qualidade de ajuste do modelo foi obtida por meio do Coeficiente de Correlação Canônica, que mostra a proporção da variabilidade da resposta (região de origem) explicada pela percepção em relação às metas.

Para determinar se os resultados encontrados são estatisticamente significativos, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativos resultados cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

Dentre todas as questões levantadas pelo estudo para mensurar as características perceptivas dos entrevistados, observou-se a falta de 221 informações, representando somente 2% do total de informações do trabalho. Essas foram substituídas pela média das notas obtidas na própria questão.

### 3.3.1 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de questionário, que foi aplicado *in loco* pelo próprio autor, na COMPANHIA em suas diversas regiões de atuação em Minas Gerais.

Os entrevistados foram selecionados conforme os seguintes critérios:

- (a) ser empregado da empresa;
- (b) trabalhar com metas;
- (c) situar-se em cidade pólo;
- (d) disponibilidade.

A todos os empregados participantes da pesquisa foi garantido o anonimato, sendo facultado a cada um deles identificar um e-mail ao final do questionário para receber cópia da dissertação concluída e aprovada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados compreendem nove itens, iniciando com a caracterização da empresa, passando pelo conhecimento dos empregados sobre metas, pela avaliação individual das questões que descrevem a percepção dos entrevistados, pelas análises estatísticas e a análise de desempenho.

### 4.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra foi realizada por meio da análise univariada das informações contidas nas questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos entrevistados, visando à descrição dos mesmos. Inicialmente foi feita a caracterização do sexo dos entrevistados, conforme a TAB. 2.

**TABELA 2 - Sexo do entrevistado**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	133	58,1
Feminino	93	40,6
Sem Resposta	3	1,3
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da TAB. 2 permite afirmar que a maioria dos entrevistados (58%) é do sexo masculino e 41% são do sexo feminino. Importante destacar que três questionários (1,3%) apresentaram dados faltantes. A TAB. 3 apresentada a seguir descreve a distribuição da idade dos respondentes por faixa etária.

TABELA 3 - Faixa etária do entrevistado

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Até 25 anos	4	1,7	1,7
De 26 a 30 anos	16	7,0	8,7
De 31 a 35 anos	24	10,5	19,2
De 36 a 40 anos	40	17,5	36,7
De 41 a 45 anos	35	15,3	52,0
De 46 a 50 anos	39	17,0	69,0
Mais que 50 anos	68	29,7	98,7
Sem Resposta	3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que aproximadamente 30% dos respondentes possuem mais que 50 anos, e somente 2% possuem 25 anos ou menos. A seguir é descrita a distribuição dos entrevistados de acordo com o estado civil.

TABELA 4 - Distribuição dos entrevistados por estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentual
Casado	142	62,0
Solteiro	49	21,4
Divorciado	16	7,0
Separado	13	5,7
Outros	5	2,2
Viúvo	1	0,4
Sem Resposta	3	1,3
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que mais de 60% dos entrevistados são casados e 21% são solteiros. Outra questão importante na descrição dos respondentes se refere à escolaridade dos mesmos. Assim, construiu-se a TAB. 5 que mostra a distribuição dos entrevistados segundo essa característica.



TABELA 5 -Distribuição dos entrevistados segundo a escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Fundamental Completo	1	0,4	0,4
Médio Incompleto	2	0,9	1,3
Médio Completo	50	21,8	23,1
Superior Incompleto	16	7,0	30,1
Superior Completo	79	34,5	64,6
Especialização Completa	76	33,2	97,8
Mestrado Completo	2	0,9	98,7
Sem Resposta	3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que aproximadamente 34,5% dos entrevistados possuem ensino superior completo e 33,2% possuem especialização completa. Somente 1,3% possuem até o ensino médio incompleto e somente 0,9% possuem mestrado completo. A seguir é descrito o tempo em que o empregado trabalha na COMPANHIA por meio da TAB. 6.

TABELA 6 - Distribuição dos entrevistados por tempo de trabalho na empresa

Tempo	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Menos de 5 anos	16	7,1	7,1
De 5 a 10 anos	28	12,2	19,3
De 10,1 a 15 anos	39	17,0	36,3
De 15,1 a 20 anos	37	16,2	52,5
De 20,1 a 25 anos	34	14,8	67,3
De 25,1 a 30 anos	34	14,8	82,1
Mais de 30 anos	38	16,6	98,7
Sem resposta	3	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 6 é possível perceber que aproximadamente 17% dos entrevistados possuem entre dez e quinze anos de serviço na empresa, 16,6% possuem mais de 30 anos de atuação na instituição e que somente 7% possuem menos de cinco anos na organização. Outro ponto importante se refere ao nível do cargo ocupado. Para descrever esse resultado, construiu-se a TAB. 7, descrita a seguir.

TABELA 7 - Distribuição dos entrevistados por cargo na empresa

Nível Cargo	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
Médio	78	34,1	34,1
Técnico	49	21,4	55,5
Superior	62	27,1	82,5
Gerencia	17	7,4	90,0
Sem resposta	23	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme TAB. 7, aproximadamente 34% dos entrevistados ocupam cargos de nível médio e somente 7,4% ocupam cargos de gerência. Destaque para o fato de que 55,5% desenvolvem atividades de nível médio ou técnico, todavia, conforme TAB. 5, 23,1% possuem até o nível médio completo. Conclui-se que diversos empregados, apesar de possuírem ensino superior, realizam atividades de nível médio ou técnico. A seguir é feita a descrição da região de trabalho dos entrevistados.

TABELA 8 - Distribuição dos entrevistados segundo região de trabalho

Região de Trabalho	Frequência	Percentual
Metropolitana	69	30,1
Norte e Nordeste	61	26,6
Sul	52	22,7
Leste e Sudeste	29	12,7
Oeste e Centro Oeste	17	7,4
Sem resposta	1	0,4
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que as regiões mais representativas na amostra foram a “Metropolitana”, 30,1%, a “Norte e Nordeste”, 26,6% e a “Sul”, 22,7%. A seguir é feita a descrição da percepção geral dos entrevistados sobre metas.

## 4.2 Percepção dos entrevistados a cerca de metas

Essa seção trata da descrição da percepção geral dos entrevistados sobre as metas e inicia-se com a opinião dos entrevistados sobre as mesmas. Esses resultados são apresentados a seguir pela TAB. 9.

**TABELA 9 - Opinião dos entrevistados sobre metas**

<b>Opinião sobre metas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Rumo para organização crescer	161	70,3
Objetivos da empresa expresso em números	125	54,6
Instrumento que guia as pessoas a produzirem mais	90	39,3
Guia para os funcionários	33	14,4
Outros	6	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que mais de 70% dos entrevistados dizem que as metas são um rumo para organização crescer. Mais da metade, 55% disseram que as metas são objetivos da empresa expressos em números. Quase 40% disseram que é um instrumento que guia as pessoas a produzirem mais e somente 14% disseram que é um guia para os funcionários. A TAB. 10 mostra quais características os funcionários consideram que uma meta deve ter.

**TABELA 10 - Características que uma meta deve ter**

<b>Opinião sobre metas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Deve estar relacionada ao planejamento estratégico	192	83,8
O valor estipulado deve ser alcançável	114	49,8
O tempo para o seu alcance tem que ser adequado	103	45,0
Precisa motivar as pessoas a produzirem mais	82	35,8
Estar voltada a resolver um problema bem específico	40	17,5
Outros	4	1,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que mais de 80% dos entrevistados consideram que as metas devem estar relacionadas ao planejamento estratégico da organização. Quase a metade dos entrevistados consideram que uma característica importante é de que o valor estipulado deve

ser alcançável, 45% que o tempo para o seu alcance tem que ser adequado e 36% que precisam motivar as pessoas a produzirem mais. A seguir é feita a descrição do que não é uma meta organizacional na opinião dos entrevistados.

**TABELA 11 - O que não é uma meta**

O que não é considerado uma meta	Frequência	Percentual
O que meu chefe mandou fazer informalmente	160	69,9
Uma tarefa que eu ache importante ser feita	108	47,2
O mapa estratégico da empresa	35	15,3
A missão da empresa	33	14,4
Outros	4	1,7

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 11 mostra que 70% dos entrevistados consideram que uma meta não é o que o chefe pediu para ser feito informalmente; 47% que uma meta não é uma tarefa que o entrevistado ache importante; 15% o mapa estratégico da empresa; e 14% a missão da empresa. A TAB. 12 descreve as respostas obtidas para a seguinte pergunta: você gosta de trabalhar com metas?

**TABELA 12 - Preferência por trabalhar com metas**

Gosta de trabalhar com metas	Frequência	Percentual
Muito frequentemente	46	20,1
Frequentemente	136	59,4
Raramente	40	17,5
Outros	10	4,4

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 12 é possível observar que 20% dos entrevistados gostariam de trabalhar com metas muito frequentemente, 60% frequentemente, e 17,5% raramente. A seguir é feita a descrição do nível de produtividade das pessoas, segundo a opinião dos entrevistados.

**TABELA 13 - Percepção sobre o nível de produtividade**

<b>Nível de Produtividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Abaixo de 25%	1	0,4
Entre 25% e 50%	33	14,4
Entre 51% e 75%	124	54,1
Acima de 75%	64	27,9
Sem Resposta	7	3,1
Total	229	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que 54% dos entrevistados consideram que a produtividade dos empregados está entre 51% e 75%, e somente 0,4% consideram a produtividade abaixo de 25%. A próxima seção trata da descrição das respostas obtidas para cada uma das questões utilizadas para mensurar a percepção sobre os diversos construtos relativos às metas.

#### **4.3 Avaliação das questões que descrevem a percepção dos entrevistados**

A avaliação individual das questões que descrevem a percepção dos entrevistados com relação às metas será feita por meio da nota média obtida em cada um dos itens que compõem cada questão e o seu respectivo desvio padrão, para cada um dos grupos avaliados. Para cada item, quanto maiores são as notas obtidas, considera-se mais evidente a concordância ou não com as afirmativas.

Inicialmente será feita análise dos itens que compõe a avaliação das “Metas Específicas”, ME1 a ME5, conforme questionário descrito no APÊNDICE. Para tanto, construiu-se a TAB. 14, descrita a seguir contendo os valores obtidos para média e o desvio padrão dos itens avaliados, de acordo com a região avaliada, conforme a opinião dos respondentes

**TABELA 14 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Específicas**

Questões	Norte e Nordeste	Oeste e Centro Oeste	Leste e Sudeste	Sul	Metropolitana
ME1	3,1 (1,36)	4,1 (1,1)	3,1 (1,0)	3,6 (1,3)	3,0 (1,3)
ME2	3,7 (1,06)	4,3 (0,9)	3,9 (1,0)	4,4 (0,8)	3,8 (1,2)
ME3	2,8 (1,15)	4,0 (1,2)	3,1 (1,3)	3,4 (1,3)	2,9 (1,2)
ME4	3,1 (1,28)	2,5 (1,0)	3,1 (1,1)	2,7 (1,3)	2,4 (1,1)
ME5	3,9 (1,15)	3,9 (0,9)	3,5 (1,1)	3,9 (1,1)	4,0 (1,1)

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a questão avaliada com o maior valor pelos funcionários da região “Norte e Nordeste” e da regional “Metropolitana” foi a ME5 (Eu vejo utilidade em trabalhar com metas específicas, para resolver problemas específicos). Já os empregados das regiões “Oeste e Centro Oeste” avaliaram melhor o ME2 (As metas específicas são importantes para que a empresa alcance resultados superiores.), tendo em vista que as notas estão bem acima do ponto médio três.

Por outro lado, as piores notas observadas para as regiões “Oeste e Centro Oeste”, “Sul” e “Metropolitana” foram obtidas para a questão ME4 (As metas específicas são ruins para a empresa, pois fazem com que eu fique muito focado em problemas específicos e não observe as outras metas). Uma das questões que apresentou pior resultado na percepção dos funcionários da regional “Leste” e “Sudeste” foi a ME1 (As metas precisam ser feitas para resolverem problemas específicos). Os empregados da região “Norte e Nordeste” apresentaram maior concordância para questão ME3 (As metas, para gerarem resultados organizacionais superiores, precisam necessariamente ser específicas.).

A descrição dos resultados obtidos para os itens que compõem a visão sobre Metas Desafiadoras (MD1 a MD6), de acordo com a opinião dos respondentes, encontra-se na TAB. 15, que descreve a média dos itens e seus respectivos desvios padrão, divididos pelos grupos pesquisados.

**TABELA 15 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Desafiadoras**

Questões	Norte e Nordeste	Oeste e Centro Oeste	Leste e Sudeste	Sul	Metropolitana
MD1	2,9 (1,3)	3,2 (1,1)	2,8 (0,8)	3,2 (1,3)	2,7 (1,2)
MD2	2,7 (1,2)	2,9 (1,1)	2,8 (0,9)	3,0 (1,3)	2,6 (1,1)
MD3	3,4 (1,3)	3,7 (1,0)	3,0 (0,9)	3,0 (1,3)	3,3 (1,0)
MD4	4,0 (1,1)	4,0 (0,7)	4,0 (0,9)	3,7 (1,2)	4,0 (0,9)
MD5	3,6 (1,2)	4,1 (0,9)	3,6 (1,2)	3,6 (1,1)	3,7 (1,1)
MD6	3,7 (1,2)	3,9 (0,9)	3,4 (1,2)	3,6 (1,1)	3,9 (0,9)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os entrevistados tendem a avaliar bem a questão MD4 (As metas desafiadoras motivam as pessoas a se superarem), com exceção para a região “Oeste e Centro Oeste”, que apresentaram melhores resultados para a questão MD5 (Toda empresa deveria possuir metas desafiadoras para aumentarem seus resultados). Também é possível observar que todas as regiões apresentaram menores níveis de concordância com a questão MD2 (Acredito que produzo mais com metas menos ousadas).

A seguir é feita a descrição dos resultados obtidos para os itens que compõem a visão sobre Metas Alcançáveis (MA1 a MA6), de acordo com a opinião dos respondentes. Esses resultados são apresentados pela TAB. 16.

**TABELA 16 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Alcançáveis**

Questões	Norte e Nordeste	Oeste e Centro Oeste	Leste e Sudeste	Sul	Metropolitana
MA1	2,9 (1,3)	3,4 (1,2)	2,5 (1,2)	2,5 (1,3)	2,5 (1,3)
MA2	2,8 (1,3)	2,4 (1,1)	2,5 (1,2)	3,2 (1,2)	2,8 (1,2)
MA3	2,6 (1,2)	2,8 (1,0)	2,5 (1,1)	2,2 (1,0)	2,0 (1,0)
MA4	4,1 (1,0)	4,0 (0,7)	3,8 (1,1)	4,2 (0,8)	4,0 (1,0)
MA5	4,0 (0,9)	3,6 (0,6)	4,0 (0,9)	4,0 (1,0)	4,0 (1,0)
MA6	4,2 (0,9)	4,1 (0,6)	4,0 (1,1)	4,3 (0,7)	4,1 (0,9)

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme TAB. 16 nota-se que existe maior concordância em todas as regiões pesquisadas com a questão MA6 (Eu vejo utilidade em trabalhar com metas alcançáveis). Já a discordância se concentra com maior força na questão MA3 (Meus superiores acreditam que minhas metas sejam alcançáveis, mas na verdade elas são impossíveis), com exceção para a

região “Oeste e Centro Oeste” que tendem a discordar com maior força da questão MA2 (As metas propostas pela empresa são todas alcançáveis).

Os resultados obtidos para visão dos entrevistados sobre metas, de uma forma geral (MG1 a MG21), são apresentados pela TAB. 17.

**TABELA 17 - Média e desvio padrão para os itens de Metas Geral**

Questões	Norte e Nordeste	Oeste e Centro Oeste	Leste e Sudeste	Sul	Metropolitana
MG1	4,6 (0,7)	4,5 (0,6)	4,4 (0,9)	4,4 (0,8)	4,5 (0,7)
MG2	3,6 (1,2)	3,4 (1,1)	3,5 (1,3)	3,5 (1,5)	3,2 (1,3)
MG3	2,7 (1,3)	2,7 (1,5)	2,5 (1,2)	2,8 (1,5)	2,2 (1,2)
MG4	3,8 (1,1)	3,8 (0,8)	3,4 (1,1)	3,8 (1,1)	3,4 (1,2)
MG5	2,9 (1,1)	2,9 (1,0)	2,9 (1,0)	2,8 (1,2)	2,4 (1,1)
MG6	4,1 (1,0)	4,3 (0,7)	4,2 (0,8)	4,4 (0,6)	4,3 (0,8)
MG7	4,7 (0,7)	4,7 (0,6)	4,4 (0,8)	4,6 (0,6)	4,7 (0,6)
MG8	3,0 (1,2)	3,5 (1,2)	2,7 (1,1)	2,9 (1,5)	2,9 (1,3)
MG9	3,0 (1,1)	3,6 (1,0)	2,6 (1,2)	2,9 (1,4)	2,7 (1,3)
MG10	2,8 (1,1)	3,6 (1,1)	2,9 (1,4)	3,0 (1,2)	2,4 (1,1)
MG11	3,2 (1,3)	3,7 (1,2)	3,2 (1,2)	3,4 (1,3)	2,9 (1,4)
MG12	2,9 (1,2)	2,9 (1,1)	3,1 (1,2)	2,8 (1,4)	2,8 (1,2)
MG13	3,5 (1,3)	4,1 (1,0)	3,1 (1,1)	4,0 (1,1)	3,2 (1,2)
MG14	3,5 (1,0)	3,9 (0,6)	3,4 (1,1)	3,6 (1,0)	3,8 (0,9)
MG15	3,5 (1,0)	3,6 (0,8)	3,6 (0,8)	3,6 (1,2)	3,7 (0,9)
MG16	3,4 (1,5)	3,5 (1,2)	3,1 (1,6)	3,2 (1,5)	3,0 (1,4)
MG17	3,3 (1,5)	3,2 (1,2)	2,9 (1,6)	3,1 (1,6)	2,8 (1,4)
MG18	4,1 (0,9)	4,3 (0,5)	4,1 (1,0)	3,9 (1,1)	4,0 (0,8)
MG19	2,4 (1,3)	2,0 (1,1)	2,1 (1,2)	2,0 (1,1)	1,8 (0,9)
MG20	2,4 (1,2)	2,9 (1,3)	2,1 (1,0)	2,4 (1,2)	1,9 (1,1)
MG21	3,5 (1,5)	3,4 (1,3)	3,7 (1,3)	3,9 (1,2)	3,4 (1,4)

Fonte: Dados da pesquisa.

Para as questões que compõem a visão sobre metas, de uma forma geral, observa-se maior concordância com a questão MG7 (Quando cumpro uma meta me sinto realizado), com nota média acima de quatro pontos, conforme TAB. 17. Já a discordância em geral apresenta maior força para questão MG19 (A proposta de cumprir metas desestimula o aprendizado), com nota média próxima de dois. Interessante observar que a questão MG8 (Quando tenho uma meta muito desafiadora para alcançar, não costumo ter tempo para nada, nem mesmo para conversar com os demais empregados da empresa sobre questões afetas ao



trabalho) foi avaliada de forma positiva na região “Oeste e Centro Oeste” e de forma negativa na região “Leste e Sudeste”. A próxima seção apresenta a avaliação da confiabilidade das escalas utilizadas para mensurar cada um dos itens da pesquisa.

#### 4.4 Avaliação da confiabilidade das escalas

Antes de iniciar a comparação dos grupos em relação à visão sobre as metas é preciso avaliar a adequação das escalas utilizadas para mensurar cada uma dessas variáveis. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, alfa de *Cronbach*. A partir desse método, conclui-se que a consistência interna das escalas é boa quando o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável que é de 0,6 (HAIR *et al.*, 2009).

Para avaliar o impacto individual de cada uma das questões na confiabilidade das escalas, utilizou-se o mesmo teste, porém excluindo-se o item avaliado. Se este item for realmente importante para a adequação das escalas, o valor de alfa diminuirá substancialmente em relação ao valor geral obtido, ficando abaixo do nível mínimo de 0,6. Por outro lado, se a questão retirada impacta de forma negativa na adequação das escalas, o valor de alfa será bem maior que o obtido para todos os itens.

A TAB. 18, descrita a seguir, apresenta o valor de alfa obtido para cada um dos construtos utilizados neste estudo, bem como as questões em que foi necessário inverter o sentido ou que prejudicaram substancialmente o valor da confiabilidade das escalas, e que por isso foram retiradas dessa análise.

**TABELA 18 - Alfa de Cronbach avaliado para cada um dos construtos**

Variável	Itens Invertidos	Itens Excluídos	Alfa de <i>Cronbach</i> Final
Metas Específicas	ME4	-	0,670
Metas Desafiadoras	MD1 e MD2	-	0,822
Metas Alcançáveis	-	MA3	0,626
Metas Geral	-	-	0,695

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da TAB. 18 permite observar que para se obter a confiabilidade das escalas para a variável “Metas Específicas” foi necessário inverter o quarto item desta

questão, ME4. O valor obtido de alfa para esse construto foi de 0,670, que está acima do nível mínimo necessário. Assim, para continuidade das análises essa questão será invertida.

Para o construto Metas Desafiadoras, foi necessário inverter os dois primeiros itens, MD1 e MD2 e continuar as análises tratando esses itens nessa nova perspectiva. Assim sendo, o valor observado de alfa é de 0,822.

Para se obter a confiabilidade das escalas para o construto de Metas Alcançáveis foi necessário retirar a questão MA3. Nesse sentido, tal construto foi avaliado sem a questão mencionada. Essa modificação fez com que o valor de alfa passasse para 0,626.

Para avaliação do último construto não foram necessárias modificações de inversão ou retirada de questões, sendo o valor observado de alfa igual a 0,695. A seção a seguir trata da exploração dos resultados observados para cada um dos construtos.

#### 4.5 Avaliação da validade convergente e discriminante

Essa seção trata da avaliação da validade convergente e discriminante do modelo proposto. Sendo assim, utilizou-se a análise fatorial, cujo objetivo é de avaliar se as questões propostas representam bem cada um dos seus respectivos fatores. Procedeu-se, portanto, a Análise Fatorial utilizando o Método de Componentes Principais para estimação do modelo que auxilia na obtenção das respostas a essa e outras perguntas pertinentes.

O modelo fatorial que apresentou os melhores resultados foi obtido por meio da técnica de Componentes Principais e rotação *Varimax*. Inicialmente será descrita a avaliação da adequação do modelo fatorial aos dados. Para tanto, foram utilizados o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos.

**TABELA 19 - Teste de adequação do modelo fatorial**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		<b>0,752</b>
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Qui Quadrado (Aprox.)	2738
	G.L.	666
	p-valor	<0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor KMO obtido foi igual a 0,752 e está muito próximo do nível mínimo aceitável de 0,8, de acordo com Mingoti (2005). Segundo Rencher (2002), deve-se sempre utilizar outro critério além do KMO para tomar a decisão de ajustar ou não o modelo fatorial. Por isso, utilizou-se neste estudo o teste de esfericidade de *Bartlett*, que mostrou que existe correlação significativa entre as variáveis ( $p$ -valor<0,001). Assim, conclui-se pela adequação do ajuste do modelo de análise fatorial ortogonal aos dados.

A seguir serão descritos os resultados obtidos para cada um dos fatores avaliados na análise, indicando a influência de cada questão em seus fatores (carga fatorial) e o grau de explicação do modelo para cada uma das questões apresentadas no estudo (comunalidade). A TAB. 20 apresenta os resultados obtidos.

**TABELA 20 - Análise fatorial (percepção sobre metas)**

(Continua – Parte I)

<b>Construto</b>	<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Comunalidade</b>
<b>Metas Específicas</b>	ME1	0,787	0,630
	ME2	0,725	0,531
	ME3	0,638	0,487
	ME4INV	0,393	0,324
	ME5	0,486	0,332
<b>Metas Desafiadoras</b>	MD1INV	0,539	0,542
	MD2INV	0,504	0,423
	MD3	0,645	0,437
	MD4	0,655	0,541
	MD5	0,782	0,687
	MD6	0,794	0,706
<b>Metas Alcançáveis</b>	MA1	0,301	0,393
	MA2	0,372	0,183
	MA4	0,723	0,524
	MA5	0,553	0,349
	MA6	0,776	0,608

TABELA 20 - Análise fatorial (percepção sobre metas)

(Conclusão – Parte II)

Construto	Questões	Carga Fatorial	Comunalidade
<b>Metas Geral</b>	MG1	-0,063	0,303
	MG2	0,420	0,188
	MG3	0,363	0,154
	MG4	0,024	0,147
	MG5	0,598	0,360
	MG6	-0,166	0,449
	MG7	0,011	0,235
	MG8	0,595	0,439
	MG9	0,651	0,489
	MG10	0,670	0,463
	MG11	0,423	0,256
	MG12	-0,006	0,028
	MG13	0,474	0,269
	MG14	-0,048	0,432
	MG15	-0,292	0,261
	MG16	0,459	0,323
	MG17	0,614	0,449
	MG18	-0,057	0,223
	MG19	0,516	0,336
	MG20	0,502	0,416
<b>% Explicabilidade</b>		<b>38,5</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as questões apresentam impacto satisfatório nos construtos avaliados, com cargas fatoriais em geral acima de 0,3 para o construto de “Metas Específicas”, “Metas Desafiadoras” e “Metas Alcançáveis”. O construto “Metas Geral” não apresentou cargas fatoriais elevadas para as questões MG1, MG4, MG6, MG7, MG12, MG14 e MG18.

Esses resultados comprovam a validade discriminante desses fatores, haja vista que a carga fatorial para as questões avaliadas em cada item são as maiores dentro dos fatores que representam. Já para as questões supracitadas, propõe-se uma reformulação em trabalhos futuros, sendo elas retiradas desta análise.

Percebe-se ainda que em geral os valores observados para comunalidade são altos, mostrando que a questão apresenta um grau de explicação do construto elevado. Esse fato

remete à conclusão de que existe validade convergente, no sentido de que os itens escolhidos conseguem explicar bem os construtos do qual fazem parte. A seção a seguir apresenta a análise exploratória dos resultados.

## **4.6 Análise exploratória**

A análise exploratória dos dados busca compreender a relação entre a percepção dos entrevistados sobre metas, estratificado conforme sua região de trabalho e sua percepção de produtividade dos empregados da COMPANHIA. Visando dar uma maior sustentação estatística ao modelo, realizou-se inicialmente uma análise e tratamento dos dados faltantes dos entrevistados.

### **4.6.1 Análise descritiva dos resultados**

A descrição dos resultados obtidos para cada construto, representando a visão geral dos entrevistados foi caracterizada pela média dos resultados obtidos para cada uma das questões que compõem o construto, de acordo com a avaliação da confiabilidade, validade discriminante e validade divergente dos resultados.

Assim, a percepção dos entrevistados sobre Metas Específicas foi representada pela média das notas atribuídas às questões (ME1, ME2, ME3, ME4Invertida e ME5). Esses resultados serão descritos a seguir por meio da TAB. 21, que apresenta a média e o desvio padrão das notas obtidas, bem como a comparação entre as regiões avaliadas. Nota-se que existem sobrescritos em cada valor apresentado, sendo que a letra “a” evidencia que há diferença estatística comparando-se com os valores com sobrescritos “b”. Quando aparecem valores com as letras “a,b”, significa que não há diferença estatística comparando-se com os valores com sobrescritos “a” ou “b”. Essa lógica fundamenta-se no Teste Tukey (HAIR *et al.*, 2009) e foi utilizado na TAB. 21 e na TAB. 22.

TABELA 21 - Comparação da percepção sobre metas (média e desvio padrão)

Questões	Norte e Nordeste	Oeste e Centro Oeste	Leste e Sudeste	Sul	Metropolitana
Metas Específicas	3,3 (0,7) <sup>a</sup>	4,0 (0,7) <sup>b</sup>	3,3 (0,8) <sup>a</sup>	3,7 (0,8) <sup>b</sup>	3,5 (0,8) <sup>a, b</sup>
Metas Desafiadoras	3,5 (0,9) <sup>a</sup>	3,6 (0,5) <sup>a</sup>	3,4 (0,7) <sup>a</sup>	3,2 (0,9) <sup>a</sup>	3,6 (0,8) <sup>a</sup>
Metas Alcançáveis	3,6 (0,7) <sup>a</sup>	3,5 (0,6) <sup>a</sup>	3,3 (0,7) <sup>a</sup>	3,6 (0,6) <sup>a</sup>	3,5 (0,8) <sup>a</sup>
Metas Geral	3,1 (0,6) <sup>b</sup>	3,3 (0,8) <sup>b</sup>	2,9 (0,5) <sup>a, b</sup>	3,1 (0,7) <sup>b</sup>	2,8 (0,6) <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sobrescritos diferentes indicam diferença significativa (Teste Tukey).

Observa-se que os grupos são bem próximos em relação à percepção sobre Metas Desafiadoras e Metas Alcançáveis, não existindo diferença significativa entre as regiões com relação a esses quesitos. Por outro lado, a percepção observada sobre Metas Específicas se diferencia no sentido de que os empregados das regiões “Oeste e Centro Oeste” e “Sul” tendem a apresentar percepção mais favorável que os funcionários da região “Metropolitana”, sendo essa diferença significativa de acordo com o teste de comparações múltiplas de Tukey (HAIR *et al.*, 2009).

Já no caso da percepção sobre as metas de uma forma geral, também se percebe uma diferença significativa entre as regiões “Oeste e Centro Oeste”, “Norte e Nordeste” e “Sul” em relação aos funcionários da região “Metropolitana”, no sentido de que os primeiros tendem a apresentar percepção mais favorável a esse construto.

Nota-se que os preceitos da teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006) são percebidos de forma positiva na COMPANHIA. Entretanto, os valores estão muito próximos da média, o que sugere que os limites dos planos de metas expostos por Ordóñez *et al.* (2009) não devem ser descartados *a priori*. Destaca-se a percepção positiva que os empregados da região “Oeste e Centro Oeste” possuem das Metas Específicas, alcançando o valor 4,0, e a percepção pouco positiva que os empregados da região “Sul” possuem das Metas Desafiadoras, 3,2.

A seguir serão descritos os resultados observados para diferença entre as diferentes percepções sobre desempenho e a percepção sobre metas.

**TABELA 22 - Comparação da percepção sobre metas em relação à eficiência percebida (média e desvio padrão)**

Questões	Abaixo de 25%	Entre 25% e 50%	Entre 50% e 75%	Acima de 75%
Metas Específicas	3,6 (0,8) <sup>a</sup>	3,4 (0,8) <sup>a</sup>	3,3 (0,8) <sup>a</sup>	3,6 (0,6) <sup>a</sup>
Metas Desafiadoras	3,6 (0,9) <sup>b</sup>	3,5 (0,8) <sup>b</sup>	3,1 (0,9) <sup>a</sup>	3,3 (1,0) <sup>a,b</sup>
Metas Alcançáveis	3,6 (0,8) <sup>a</sup>	3,5 (0,6) <sup>a</sup>	3,5 (0,6) <sup>a</sup>	3,4 (0,5) <sup>a</sup>
Metas Geral	2,8 (0,7) <sup>a</sup>	3,0 (0,6) <sup>a</sup>	3,2 (0,6) <sup>a</sup>	2,9 (0,5) <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sobrescritos diferentes indicam diferença significativa (Teste Tukey).

A TAB. 22 mostra a percepção sobre as metas de acordo com a percepção de desempenho evidenciada na pesquisa. Observa-se que os grupos são bem próximos em relação à percepção sobre Metas Específicas, Alcançáveis e Metas Geral, não existindo diferenças significativas entre as regiões. Considerando as Metas Desafiadoras, é possível perceber que existe diferença significativa entre as notas atribuídas ao grupo que considera existir baixo desempenho (abaixo de 25%) em relação aos que julgam existir desempenho regular (25% a 50%) ou bom (entre 50% e 75%). Interessante observar que quem considera o desempenho das pessoas como ruim tem melhor percepção sobre Metas Desafiadoras. Comparando-se os desempenhos percebidos, nota-se que os entrevistados que acreditam que a produtividade das pessoas na COMPANHIA é abaixo de 25% possuem uma percepção positiva sobre as metas, ou seja, que elas sejam capazes de aumentar o desempenho da empresa. Entretanto, conforme TAB. 13, a frequência de respondentes sobre essa produtividade representa 0,4%, tornando essa análise insipiente. Porém, analisando a TAB. 22 como um todo, nota-se que as pessoas que percebem como positiva a utilização de metas, tendem a perceber de forma menos positiva a produtividade das pessoas. A relação entre as percepções de desempenho e metas evidenciadas nessa análise pode ser explicada pelas diferentes culturas dos empregados, nas diversas regiões do Estado de Minas Gerais (FLEURY; SAMPAIO, 2002), e pela motivação das pessoas em trabalhar com metas (CASADO, 2002). Essas conclusões foram fundamentadas estatisticamente no teste de comparações múltiplas de Tukey (HAIR *et al.*, 2009).

#### 4.7 Análise discriminante (resposta regional)

O primeiro passo para o desenvolvimento da análise discriminante é a definição, *a priori*, dos grupos de estudo. Sendo assim, criou-se uma variável resposta categórica, que determina a regional em que o entrevistado atua. A partir dessa nova variável resposta categórica e das questões inerentes à percepção sobre metas, foi criado o modelo de análise discriminante para se obter uma regra de classificação que possibilite a determinação dos construtos mais apropriados para discriminar a região em que os entrevistados atuam. Além disso, o modelo permitirá, a partir da percepção de um entrevistado com relação às metas, classificá-lo em um dos cinco grupos citados anteriormente.

##### 4.7.1 Seleção do modelo discriminante

O método *stepwise* (passo a passo) foi utilizado para identificar o modelo inicial. Essa técnica seleciona dentre as covariáveis (construtos) o conjunto que melhor explica a região de trabalho, incluindo uma a uma no modelo geral (se p-valor é menor que 0,05) e retirando as que se tornarem insignificantes no decorrer da construção do modelo (se p-valor é maior que 0,05). Para determinar quais os construtos possuem maior poder de discriminação com relação às cinco regiões (grupos) avaliadas em relação à percepção sobre metas foi utilizado o teste de Wilk's Lambda, que compara a média das notas obtidas para cada grupo. Esse teste mostra quais as variáveis independentes (construtos sobre percepção em relação às metas) avaliadas que melhor discriminam o grupo de entrevistados, de acordo com os grupos avaliados (HAIR *et al.*, 2009). A TAB. 23 mostra os resultados obtidos.

TABELA 23 - Teste de Wilk's Lambda

Construtos	Wilk's Lambda	F	P-valor
Metas Específicas	0,919	4,828	0,001
Metas Geral	0,852	4,525	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa.



A partir da TAB. 23 pode-se perceber que os construtos de percepção sobre Metas Específicas e Metas Geral, na visão dos entrevistados, apresentam diferença significativa quanto às regionais avaliadas. As Metas Alcançáveis e Metas Desafiadoras não apresentaram significância estatística em termos de discriminação e por isso foram excluídas na análise. O modelo construído a partir dessas variáveis conseguiu discriminar os cinco grupos de forma significativa, a partir do teste de Wilk's Lambda que compara a média das três funções discriminantes criadas (HAIR *et al.*, 2009).

Observa-se ainda que para os construtos de Metas Desafiadoras e Metas Alcançáveis não existe diferença significativa entre os cinco grupos avaliados em termos de nota média. Assim, conclui-se que os grupos avaliados são similares em relação à percepção sobre esses itens.

#### 4.7.2 Análise e interpretação do modelo discriminante final

A análise e interpretação do modelo discriminante final propõem avaliar o modelo obtido na análise, a partir dos construtos Metas Específicas e Metas Geral, sendo ele capaz de discriminar os grupos avaliados além de interpretar os resultados advindos do mesmo. As principais características da função discriminante obtida são descritas na TAB. 24

**TABELA 24 - Avaliação da significância da função discriminante**

Construto	Auto Valor	% Variância Explicada	Wilk's Lambda	Qui Quadrado	G.L.	Sig.	Coef. Correl. Canônica
Metas Específicas	0,107	64,0	0,852	35,0	8	< 0,001	0,311
Metas Gerais	0,060	36,0	0,943	12,8	3	0,005	0,238

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, a partir da tabela resumo do modelo obtido, que esse se mostrou significativo para os dois construtos ( $p$ -valor = 0,05) e que o ajuste aos dados não é tão elevado, tendo uma explicabilidade moderada, de acordo com o coeficiente de correlação canônica ( $0,549 = 0,311$  [Metas Específicas] +  $0,238$  [Metas Geral]).

Esse valor é considerado satisfatório por se tratar de um estudo da área social, onde o controle sobre o processo não existe e que há várias outras variáveis que não foram incluídas no modelo, mais que podem interferir nos resultados.

#### **4.8 Análise discriminante (resposta desempenho percebido)**

Assim como na seção anterior, o primeiro passo a ser seguido para construção da análise discriminante é a definição, *a priori*, dos grupos de estudo. Nesse caso, a resposta foi a percepção dos entrevistados sobre o desempenho das empresas em que trabalham em termos de resultados (Abaixo de 25%, Entre 25% e 50%, Entre 50% e 75% e Acima de 75%), configurando assim quatro grupos de estudo.

Assim, foi criado o modelo de análise discriminante para obter uma regra de classificação que possibilite a determinação dos construtos mais apropriados para discriminar a região em que os entrevistados atuam. Além disso, o modelo permitirá, a partir da percepção de um entrevistado com relação às metas, classificá-lo em um dos cinco grupos citados.

##### **4.8.1 Seleção do modelo discriminante**

Para construção desse modelo foi também utilizado o método *stepwise* (passo a passo). O teste utilizado para avaliar quais os construtos possuem maior poder de discriminação com relação às cinco regiões (grupos) avaliadas, em relação à percepção sobre metas, foi Wilk's Lambda. Para essa variável resposta, o modelo não captou nenhuma variável que descrevesse a percepção dos entrevistados sobre metas que discriminem de forma significativa os grupos de opinião sobre desempenho.

#### 4.9 Análise do desempenho da COMPANHIA

A COMPANHIA possui um plano de metas que abrange diversos indicadores, entretanto, conforme descrito no subitem 2.5.3, referente ao desempenho na COMPANHIA, existem quatro indicadores principais que afetam a remuneração variável dos funcionários, a saber: resultado financeiro; produtividade; eficiência operacional; e qualidade do produto.

A TAB. 25 mostra que a região “Oeste e Centro Oeste” e a região “Metropolitana” possuem os melhores índices de resultados financeiros, 95,93% e 95,76% respectivamente. Porém, em relação à eficiência operacional e qualidade do produto, a região “Metropolitana” possui o menor índice registrado, 92,34% e 91,12% respectivamente. Os índices de produtividade não apresentaram grande variação entre as regiões do Estado de Minas Gerais, entretanto ressalta-se que a região “Oeste e Centro Oeste” ultrapassaram a meta estipulada.

**TABELA 25 - Índice de alcance de metas internas da COMPANHIA em 2010**

<b>Regiões</b>	<b>Resultado Financeiro</b>	<b>Produtividade</b>	<b>Eficiência Operacional</b>	<b>Qualidade do Produto</b>
Norte e Nordeste	84,30%	98,65%	98,96%	94,26%
Oeste e Centro Oeste	95,93%	100,44%	102,03%	94,24%
Leste e Sudeste	81,75%	99,34%	101,69%	97,15%
Sul	85,00%	97,54%	97,79%	99,04%
Metropolitana	95,76%	97,84%	92,34%	91,12%

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise final, considerando os resultados observados na pesquisa à luz do referencial teórico exposto, encontra-se no próximo item, nas considerações finais.

#### 4.10 Análise conjunta dos resultados

O objetivo geral desta dissertação é analisar a relação entre utilização de metas e o desempenho dos empregados, visando compreender os prós e contras dessa relação. O item quatro deste trabalho, apresentação e análise dos dados, ocupou-se de uma análise pontual de

todos os quesitos da pesquisa, restando a essas considerações finais realizar uma análise conjunta da pesquisa e dos dados secundários obtidos na empresa, a fim de cumprir o objetivo da dissertação.

A identificação da percepção da utilidade das metas entre os empregados da COMPANHIA, nas diferentes regiões de Minas Gerais, pode ser verificada a princípio por meio da TAB. 12, que mostra que quase 80% dos entrevistados gostam de trabalhar com metas frequentemente ou muito frequentemente. A TAB. 17, por meio da questão MG1 (toda empresa precisa de metas para ter maior desempenho), também confirma a visão de que as metas são positivas para se ter maior desempenho, pois o menor resultado observado foi 4,4 nas regiões “Sul” e “Leste e Sudeste”. A questão MG4 (prefiro trabalhar com metas a não tê-las como obrigação), descrita na TAB. 17, também evidencia que os empregados da COMPANHIA preferem trabalhar com metas a não tê-las como obrigação, dado que a maioria dos resultados permaneceu próximo de quatro. Essas questões mostram apenas que os empregados da COMPANHIA possuem uma visão positiva da utilidade das metas, porém torna-se necessário verificar as suas percepções sobre as características das metas, segundo a teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006).

A TAB. 14 mostra que, em geral, todas as regiões pesquisadas possuem uma visão positiva em relação à utilização de metas específicas, com destaque para a região “Sul” que teve uma avaliação de 4,4 para a questão ME2, a saber: as Metas Específicas são importantes para que a empresa alcance resultados superiores. A região “Oeste e Centro Oeste” foi a que teve a maior percepção positiva em relação à utilização de Metas Específicas, contabilizando três questões (ME1, ME2 e ME3) com resultado igual ou superior a quatro.

A TAB. 15 mostra que, apesar dos empregados da empresa, em sua maioria, perceber que as Metas Desafiadoras são um fator de estresse, por meio da questão MD1, eles também acreditam que as Metas Desafiadoras motivam as pessoas a se superarem (MD4), que toda empresa deveria possuir Metas Desafiadoras para aumentar seus resultados (MD5) e que há utilidade em trabalhar com Metas Desafiadoras (MD6). A região “Oeste e Centro Oeste”, por meio da questão MG8 e MG10 da TAB. 17, mostrou que na percepção dos seus empregados, suas metas têm sido desafiadoras em excesso ultimamente e que isso pode atrapalhar o aprendizado organizacional. Nota-se também, analisando a TAB. 25, que essa região teve o maior IAM entre as regiões pesquisadas para os resultados financeiros, produtividade e eficiência operacional. Percebe-se que há uma relação positiva entre a

percepção de metas muito desafiadoras e desempenho, o que corrobora a teoria das metas de Locke e Latham (1990, 2006).

A TAB. 16, analisada de uma forma ampla, mostra que os empregados não acreditam que suas metas sejam todas impossíveis de serem alcançadas (MA3), mas também não acreditam que todas as metas propostas pela organização sejam alcançáveis (MA2) e que somente as Metas Alcançáveis os motivam a produzir mais (MA1). Nota-se uma relação positiva entre Metas Alcançáveis e motivação para se produzir mais.

A identificação da relação entre a teoria das metas e a produtividade percebida dos empregados da COMPANHIA pode ser verificada por meio da análise da TAB. 13 e 22 com as demais relacionadas à teoria das metas.

Nesse sentido, analisando as TAB. 14, 15 e 16, nota-se que em todas as regiões os empregados da empresa veem utilidade em trabalhar com Metas Específicas, Desafiadoras e Alcançáveis para se ter maior desempenho organizacional. Ressalta-se que, em relação às Metas Desafiadoras, os resultados observados foram os menores em comparação às demais características das metas segundo a teoria das metas. A TAB. 13 mostra que cerca de 70% dos entrevistados percebem a produtividade das pessoas na COMPANHIA como abaixo de 75%. Nota-se que, mesmo percebendo as Metas Específicas, Alcançáveis e Desafiadoras como positivas para o aumento do desempenho, a produtividade percebida dos empregados da empresa é baixa. A TAB. 22, relativa à comparação da percepção sobre metas em relação à eficiência percebida, mostrou que estatisticamente, somente há diferença significativa entre os empregados que percebem a produtividade entre 50% e 75%, comparando com os que percebem a produtividade abaixo de 25% e entre 25% e 50% para as Metas Desafiadoras. Essa diferença evidencia que os empregados que percebem a produtividade entre 50% e 75%, possuem uma visão neutra em relação às Metas Desafiadoras, pois seu resultado é 3,1, muito próximo de três, que é a média. Os demais resultados foram superiores em relação às Metas Desafiadoras.

Interessante notar que, por meio da questão MG18 na TAB. 17, verifica-se que os empregados sentem-se motivados a cumprir suas metas por saberem que trabalham em uma empresa pública, que presta serviços para a comunidade, entretanto, essa percepção não é transmitida para a produtividade das pessoas, conforme observado na TAB. 13.

A identificação da existência de um perfil de percepção entre os empregados da COMPANHIA nas diferentes regiões e seu desempenho é verificada por meio da análise das TAB. 21, 23, 24 e 25.

A TAB. 21 mostra que há diferença entre as diferentes regiões para as percepções sobre metas, contudo deve-se realizar uma análise mais minuciosa para verificar se de fato há diferença estatística entre as regiões. Utilizando o teste de Wilk's Lambda por meio do método *stepwise*, as TAB. 23 e 24 evidenciaram que somente há diferença estatística entre as regiões para as questões relativas às Metas Específicas e Metas Geral. Ressalta-se que o grupo Metas Geral é composto por um conjunto de questões que abrangem também as Metas Desafiadoras, Metas Alcançáveis e as próprias Metas Específicas. Observa-se que as pessoas da região “Oeste e Centro Oeste” são as que mais acreditam que as metas devem ser específicas, para resolverem problemas específicos, e o desempenho organizacional dessa região foi o maior para “Resultado Financeiro”, “Produtividade” e “Eficiência Operacional”. Entretanto, as pessoas das regiões “Leste e Sudeste” e “Norte e Nordeste” possuem uma visão menos positiva em relação às Metas Específicas, e também possuem o pior desempenho para “Resultado Financeiro”. Considerando Metas Geral, nota-se que a região “Metropolitana” é a que tem a visão mais negativa sobre esse quesito e também a que possui o pior desempenho para “Qualidade do Produto” e “Eficiência Operacional”. Entretanto, apesar dessa percepção sobre Metas Geral, é a região que possui o segundo melhor “Resultado Financeiro”. Verifica-se que há indícios de uma relação positiva entre “Metas Específicas” e “Resultado Financeiro”, “Produtividade” e “Eficiência Operacional”. Observa-se também um possível padrão entre a região que possui uma visão negativa sobre Metas Geral e menor desempenho para “Qualidade do Produto” e “Eficiência Operacional”.

A identificação de limites na utilização de metas que impactem o desempenho das pessoas na COMPANHIA pode ser observada a partir da análise das TAB. 14, 15, 16, 17 e 25.

A questão MG16, que procura saber se os empregados da empresa conhecem alguém que tenha alterado os resultados para alcançar uma meta, mostrou que em todas as regiões a resposta é afirmativa. Destaca-se que a região “Oeste e Centro Oeste” foi a que teve a maior concordância para essa questão e a que teve os melhores resultados comparados, de acordo com a TAB. 25. A MG17, que trata da alteração dos resultados para o alcance das metas, quando essas ficam próximas de serem alcançadas, a pesquisa mostrou que a maioria das regiões concorda com essa afirmativa, mas duas regiões discordam. A questão MG21 mostrou que em todas as regiões de Minas Gérias, os empregados conhecem pessoas que “passaram por cima de outras” para alcançarem suas metas, evidenciando um comportamento não ético para se conseguir um resultado. Verifica-se que há um limite relativo ao

comportamento não ético quando se trabalha com plano de metas para resultados. Essa constatação está de acordo com o modelo de comportamento não ético de Barsky (2007) e com os estudos de Schweitzer, Ordóñez e Douma (2004), que perceberam uma correlação positiva entre utilização de metas e comportamentos não éticos.

A questão ME4, na TAB. 14, mostra que a maioria das regiões pesquisadas não concorda que metas muito específicas deixam os empregados míopes em relação às demais metas da empresa, entretanto duas regiões acreditam que essa constatação seja verdadeira, corroborando a visão de Ordóñez *et al.* (2009). A questão MD1 na TAB. 15, as questões MG8 e MG10 na TAB. 17 evidenciaram que na maioria das regiões, as Metas Desafiadoras não são um fator de estresse. As questões MA1, MA2 e MA3 na TAB. 16 mostram que as metas propostas pela empresa não são alcançáveis em sua totalidade, mas isso não é suficiente para desmotivar as pessoas. Observa-se que as três principais características das metas para desempenho, propostas por Locke e Latham (1990, 2006) na teoria das metas, não apresentaram grandes limitações na maioria das regiões pesquisadas.

As questões MG9 e MG19 na TAB. 17 mostram que a proposta de cumprir metas, de uma forma geral, não desestimula o aprendizado organizacional, ou seja, o esforço para se cumprir uma meta não diminui o tempo dedicado ao aprendizado. Entretanto, os empregados da região “Oeste e Centro Oeste” concordaram com a afirmativa de que a forte cobrança pelo alcance de metas não permite que eles tenham tempo para o desenvolvimento pessoal. A questão MG13 na TAB. 17 evidenciou, na percepção dos empregados da empresa, que o grande problema das metas é que seus superiores querem “tudo para ontem”, ou seja, há uma forte cobrança por resultados sem se observar o tempo necessário para se cumprir uma meta. Essa limitação do plano de metas foi evidenciada por Fried e Slowik (2004) em seus estudos sobre a teoria das metas, em que afirmaram que para se ter desempenho, o prazo deve ser suficiente para o alcance da meta. A questão MG20 na TAB. 17 mostra que os empregados da empresa, em todas as regiões, não se sentem estressados por terem que trabalhar com metas, evidenciando que o simples fato de se ter metas não é um fator de estresse.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, analisando todos os pontos descritos nesta dissertação, não há conclusões extremas no que se refere à relação entre metas e desempenho, ou seja, não se pode afirmar que a utilização de metas seja razão suficiente para se ter desempenho e nem se pode negar tal afirmação. A pesquisa mostrou que na COMPANHIA as metas possuem uma visão positiva, sendo que os resultados observados sugerem uma relação direta entre metas e desempenho, contudo, algumas limitações na utilização de metas foram observadas. Ressalta-se que a relação entre metas e produtividade percebida não foi evidenciada.

Acredita-se que o objetivo desta dissertação tenha sido cumprido, considerando que foi analisado de forma profunda o tema metas e desempenho, por meio do referencial teórico exposto e das análises do estudo de caso realizado na COMPANHIA. Entretanto, pela extensão e complexidade do tema, há campo para se aprofundar sobre os limites dos planos de metas, aumentando o foco na psicologia do ser humano. Existe também espaço para se pesquisar outros aspectos e variáveis sobre esse assunto, como o impacto do estresse gerencial gerado a partir da introdução de um plano de metas em empresas públicas.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar que, por se tratar de um estudo de caso, as conclusões não abrangem todas as empresas, mas somente a uma de saneamento. Considerando as questões estatísticas, ressalta-se que o construto “Metas Geral” não apresentou cargas fatoriais elevadas para as questões MG1, MG4, MG6, MG7, MG12, MG14 e MG18. Observa-se também que o tamanho da amostra, apesar de se aproximar, não atingiu o número ideal descrito por Hair *et al.* (2009).



## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970. 158 p.

AVAKIAN, P. N. Goal-obstacle conflicts. **Business Strategy Series**, Bingley, v. 10, n. 5, p. 287-295, 2009.

BARNEY, J. B.. Looking inside for competitive advantage. **Academy of management executive**, Birmingham, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARSKY, A.. Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: a review and theory development. **Academy of Management Proceedings**, Briarcliff Manor, p. 1-6, 2007.

BEHN, R.. Danger of using too few measures. **Bob Behn's public management report**, Cambridge, v. 5, n. 2, October 2007.

BOYNE, G. A.; CHEN, A. A.. Performance Targets and public service improvement. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 17, n. 3, p. 455-477, 2007.

BRASIL. Ministério das Cidades. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento do Ministério das Cidades do Brasil. **Distribuição espacial do índice de atendimento total de água em 2005**. 2005. Disponível em: <[http://www.snis.gov.br/Arquivos\\_SNIS/4\\_MAPAS/ae/2005/I55/I55\\_sudeste.jpg](http://www.snis.gov.br/Arquivos_SNIS/4_MAPAS/ae/2005/I55/I55_sudeste.jpg)>. Acesso em: 19 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **Distribuição espacial do índice de atendimento total de esgoto em 2005**. 2005. Disponível em: < [http://www.snis.gov.br/Arquivos\\_SNIS/4\\_MAPAS/ae/2005/I56/I56\\_sudeste.jpg](http://www.snis.gov.br/Arquivos_SNIS/4_MAPAS/ae/2005/I56/I56_sudeste.jpg) >. Acesso em: 19 jun. 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 334p.

CARNEIRO, J. M. T. *et al.* Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CARNEIRO, R.; BARBOSA, L. O. S.. Acordo de resultados: análise da experiência do governo mineiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CARNEIRO, C. L. G.. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas:** proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis. 2010. 159 f. Tese (Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2010.

CASADO, T.. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **A gestão de pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHANDLER, A.D.. **Strategy and structure.** Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHOI, D. L.; PERRY, J. L. Developing a tool to measure ethical sensitivity in public administration and its application. **International Review of Public Administration**, Seoul, v. 14, n. 3, p. 1-12, 2010.

CHU, K. Firms report lackluster results from pay-for-performance plans. **Wall Street Journal**, New York, 15 June 2004. Caderno D, p. 1.

CHUA, F.; L., C.. The effects of learning goals and modelling on virtual collaboration: a case study on the Merlin agent-assisted collaborative concept map. **International Journal of Web Based Communities**, Enschede, v. 3, n. 2, p. 229-248, 2007.

COMPANHIA. **Formulário de referência.** Belo Horizonte, 2011. 296 p. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Regulamento da gratificação de desempenho institucional GDI.** Belo Horizonte: COMPANHIA, 2009. 9 p.

CORRAR, L. J.; OLIVEIRA, A. A.. Avaliação de desempenho de companhias de saneamento básico - uma aplicação da análise fatorial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 18., 1995, Salvador. **Anais...** Salvador: CBESA, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Tradução de Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R.. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **A gestão de pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRIED, Y.; SLOWIK, L. H.. Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 29, n. 3, p. 404-422, July 2004.

GARRET, A.; TACHIZAWA, T.. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 204 p.

GEORGE, M. S.. Planning for success: setting goals. **Officer Review Magazine**, Alexander, v. 45, n. 10, p. 22-22, June 2006.

HAIR, J. F. Jr. *et al.* **Análise de dados multivariados**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HERZBERG, F.. **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica**. Tradução de Eliane Kanner e Maria Emília Gutilla. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 415 p.

HOOD, C.. Gaming in the targetworld: the targets approach to managing british public services. **Public Administration Review**, Malden, v. 66, n. 4, p. 515-521, July/Aug. 2006.

HOUSTON, D. J. The importance of intrinsic and extrinsic motivators: examining attitudes of government workers in North America and Western Europe. In: INTERNATIONAL PUBLIC SERVICE MOTIVATION RESEARCH CONFERENCE, 2009, Bloomington. **Proceedings...** Bloomington: IPSM, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

KAYO, E. K.; FAMÁ, R.. Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 1-8, jul./dez. 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOCKE, E. A. Linking goals to monetary incentive. **Academy of Management Executive**, Birmingham, v. 18, n. 4, p. 130-133, Nov. 2004.

LATHAM, G. P.. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.. New directions in goal-setting theory. **Association for Psychological Science**, Washington, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.

LUCENA, M. D. S.. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004. 183 p.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S.. **Cenários prospectivos:** como construir um futuro melhor. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 148 p.

MARIOTTO, F. L.. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MASLOW, A. H.. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970. 369 p.

MEDLIN, B.; JUNIOR, G.. Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 109, n. 7, p. 943-956, 2009.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A.; ALMEIDA, A.F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, H. S.; CORRAR, L. J.; MORAIS JUNIOR, R. A.. **Avaliação de desempenho das companhias de saneamento básico**. Rio de Janeiro: ABES, 1991. p. 507-519.

ORDÓÑEZ, L. D. *et al.*. Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting. **Academy of Management Perspectives**, Birmingham, v. 23, n. 1, p. 6-16, Feb. 2009.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H.. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da COPASA MG. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./dez. 2008.

PAINE, J. R.. Motivation to serve the public: testing the measures and exploring the antecedents in local government. In: INTERNATIONAL PUBLIC SERVICE MOTIVATION RESEARCH CONFERENCE, 2009, Bloomington. **Proceedings...** Bloomington: IPSM, 2009.

PFLAEGING, N.. **Liderando com metas flexíveis**. Tradução de Luis Marcos Sander. Porto Alegre: Bookman, 2009. 271 p.

PORTER, M. E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RENCHEER, A. **Methods of multivariate analysis**. 2. ed. New York: John Wiley & Son, 2002.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J.. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 28, p. 11-31, Feb./Mar., 1988.

SCHWEITZER, M. E.; ORDÓÑEZ, L. D.; DOUMA, B.. Goal setting as a motivator of unethical behavior. **Academy of Management Journal**, Danvers, v. 47, n. 3, p. 422-432, June 2004.

SEIJTS, G. H.; LATHAM, G. P. Learning versus performance goals: when should each be used? **Academy of Management Executive**, Birmingham, v. 19, n. 1, p. 124-131, Feb. 2005.

SIMON, R.. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000. 780 p.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983 *apud* FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R.. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **A gestão de pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TOSI, H. L. Theory of goal setting & task performance (book review). **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16 n. 2, p. 480-483, Apr. 1991.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Uso e limitações do método laddering. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 197-222, 2004.

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANG, I. M.; SHIEH, C. J.; WANG, F. J.. Effect of human capital investment on organizational performance. **Social Behavior & Personality: an international journal**, Palmerston North, v. 36, n. 8, p. 1011-1022, 2008.

WHITTINGTON, R.. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YEARTA, S. K.; MAITLIS, S.; BRINER, R. B.. An exploratory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 68, n. 3, p. 237-252, Sept. 1995.

YIN, R. K.. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B.. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2009.

## APÊNDICE – Questionário da pesquisa

Pesquisa acadêmica sobre Metas e Desempenho

Belo Horizonte,  
abril/maio 2011

**Prezado(a):**

O questionário a seguir refere-se a uma pesquisa acadêmica sobre metas e desempenho na empresa, que objetiva contribuir para uma dissertação de mestrado da Universidade Fumec. Todas as informações obtidas serão tratadas de forma confidencial. Aos que desejarem receber uma cópia do relatório final da pesquisa, solicitamos que informem o e-mail ao término do questionário.

**Será muito rápido!** Solicitamos sua contribuição no preenchimento sincero das questões a seguir segundo suas percepções quanto a concordâncias das afirmativas. Nenhuma questão deverá ser deixada sem resposta. Desde já agradecemos a sua colaboração.

### Conhecimentos gerais sobre metas

1- As metas, em sua opinião, são: (pode-se marcar mais de uma opção)

- a.  Objetivos da empresa expressos em números.
- b.  Guia para os funcionários.
- c.  Instrumento que motiva as pessoas a produzirem mais.
- d.  Rumo para a organização crescer.
- e.  Outras: \_\_\_\_\_

2- Quais são as características que uma meta deve possuir: (pode-se marcar mais de uma opção)

- a.  Estar voltada a resolver um problema bem específico.
- b.  O valor estipulado deve ser alcançável.
- c.  Precisa motivar as pessoas a produzirem mais.
- d.  O tempo para o seu alcance tem que ser adequado.
- e.  Deve estar relacionada ao planejamento estratégico.
- f.  Outras: \_\_\_\_\_

3- O que não é uma meta organizacional: (pode-se marcar mais de uma opção)

- a.  Uma tarefa que eu ache importante ser feita.
- b.  O mapa estratégico da empresa.
- c.  O que meu chefe mandou fazer informalmente.
- d.  A missão da empresa.
- e.  Outras: \_\_\_\_\_

4- Você gosta de trabalhar com metas?

- a.  Nunca.
- b.  Raramente.
- c.  Frequentemente.
- d.  Muito frequentemente.
- e.  Outras: \_\_\_\_\_

5- Considerando toda a empresa, você diria que o nível de produtividade das pessoas é:

- a.  De 75% a 100%.
- b.  De 50% a 75%.
- c.  De 25% a 50%.
- d.  Abaixo de 25%.

Em cada uma das questões abaixo, marque com um “X” no número que representa a sua opinião na escala gradativa, sendo 1 para “Discordo Totalmente” e 5 para “Concordo Totalmente”.

<b>Metas específicas:</b> As metas específicas são aquelas bem delimitadas, focadas em solucionar um problema específico, seja ele operacional, financeiro, comercial, etc. Considerando essa premissa, indique o grau de concordância que reflita a sua percepção.	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	→	→	→	→	→
As metas precisam ser feitas para resolverem problemas específicos.	1	2	3	4	5
As metas específicas são importantes para que a empresa alcance resultados superiores.	1	2	3	4	5
As metas, para gerarem resultados organizacionais superiores, precisam necessariamente ser específicas.	1	2	3	4	5
As metas específicas são ruins para a empresa, pois fazem com que eu fique muito focado em problemas específicos e não observe as outras metas.	1	2	3	4	5
Eu vejo utilidade em trabalhar com metas específicas, para resolver problemas específicos.	1	2	3	4	5
<b>Metas Desafiadoras:</b> As metas desafiadoras são metas ambiciosas, que desafiam as pessoas. Considerando essa premissa, indique o grau de concordância que reflita a sua percepção.	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	→	→	→	→	→
As metas desafiadoras me estressam.	1	2	3	4	5
Acredito que produzo mais com metas menos ousadas.	1	2	3	4	5
As metas, para gerarem resultados organizacionais superiores, precisam necessariamente ser desafiadoras.	1	2	3	4	5
As metas desafiadoras motivam as pessoas a se superarem.	1	2	3	4	5
Toda empresa deveria possuir metas desafiadoras para aumentarem seus resultados.	1	2	3	4	5
Eu vejo utilidade em trabalhar com metas desafiadoras.	1	2	3	4	5
<b>Metas Alcançáveis:</b> As metas alcançáveis são metas passíveis de serem cumpridas, na percepção de quem trabalha com elas. Considerando essa premissa, indique o grau de concordância que reflita a sua percepção.	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	→	→	→	→	→
Somente as metas que consigo cumprir me motivam a produzir mais.	1	2	3	4	5
As metas propostas pela empresa são todas alcançáveis.	1	2	3	4	5
Meus superiores acreditam que minhas metas sejam alcançáveis, mas na verdade elas são impossíveis.	1	2	3	4	5
As metas alcançáveis estimulam meu trabalho.	1	2	3	4	5
As metas propostas por mim são alcançáveis.	1	2	3	4	5
Eu vejo utilidade em trabalhar com metas alcançáveis.	1	2	3	4	5
<b>Metas:</b> O objetivo desta seção é captar sua percepção sobre diversas questões correlatas a metas.	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	→	→	→	→	→
Toda empresa precisa de metas para ter maior desempenho.	1	2	3	4	5



Minhas metas foram estipuladas sem a minha opinião.	1	2	3	4	5
Existem metas que, se forem cumpridas integralmente, poderão comprometer a estabilidade da empresa.	1	2	3	4	5
Prefiro trabalhar com metas a não tê-las como obrigação.	1	2	3	4	5
Se minhas metas fossem outras, com certeza produziria mais.	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhar com metas claramente alinhadas com a estratégia da empresa.	1	2	3	4	5
Quando cumpro uma meta me sinto realizado.	1	2	3	4	5
Quando tenho uma meta muito desafiadora para alcançar, não costumo ter tempo para nada, nem mesmo para conversar com os demais empregados da empresa sobre questões afetas ao trabalho.	1	2	3	4	5
A forte cobrança pelo alcance de metas não permite que eu tenha tempo de me desenvolver (aprender).	1	2	3	4	5
Ultimamente minhas metas tem sido desafiadoras em excesso.	1	2	3	4	5
Eu tenho um ritmo de vida acelerado, pois faço coisas rapidamente como falar, caminhar e comer entre outras.	1	2	3	4	5
Eu sou uma pessoa tranquila que leva a vida como ela é.	1	2	3	4	5
O grande problema das metas é que meus superiores querem tudo para ontem.	1	2	3	4	5
Adoro trabalhar com metas.	1	2	3	4	5
As metas sempre me impulsionam a dar o máximo de mim, sem extrapolar meus limites.	1	2	3	4	5
Já ouvi falar de pessoas que alteraram seus resultados para alcançarem uma meta.	1	2	3	4	5
Acredito que algumas pessoas, não só na empresa, quando não alcançam uma meta por uma pequena diferença, burlam o resultado.	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado a cumprir minhas metas por saber que trabalho em uma empresa pública, que presta serviços para a comunidade.	1	2	3	4	5
A proposta de cumprir metas desestimula o aprendizado.	1	2	3	4	5
Se existe uma coisa que me estressa é ter que trabalhar para alcançar uma meta.	1	2	3	4	5
Conheço algumas pessoas que, para alcançarem suas metas, passam por cima de qualquer um.	1	2	3	4	5

**Dados Complementares****1. Sexo:**

- a.  masculino
- b.  feminino

**2. Escolaridade:**

- a.  Ensino fundamental incomp.
- b.  Ensino fundamental compl.
- c.  2º grau incompleto
- d.  2º grau completo
- e.  3º grau incompleto
- f.  3º grau completo
- g.  especialização completa
- h.  mestrado completo
- i.  doutorado completo

**3. Idade:**

- a.  menos de 25 anos
- b.  de 26 a 30 anos
- c.  de 31 a 35 anos
- d.  de 36 a 40 anos
- e.  de 41 a 45 anos
- f.  de 45 a 50 anos
- g.  mais de 50 anos

**4. Estado Civil:**

- a.  solteiro
- b.  casado
- c.  separado
- d.  divorciado
- e.  viúvo
- f.  outros

**5. Tempo na COMPANHIA MG:**

- a.  menos de 5 anos
- b.  de 5,1 a 10 anos
- c.  de 10,1 a 15 anos
- d.  de 15,1 a 20 anos
- e.  de 20,1 a 25 anos
- f.  de 25,1 a 30 anos
- g.  mais de 30,1 anos

**6. Nível do cargo que ocupa:**

- a.  Ensino médio
- b.  Ensino técnico (nível médio)
- c.  Ensino superior
- d.  Supervisor / Encarregado
- e.  Gerência

**7. Região de Minas que trabalha:**

- a.  Norte e Nordeste
- b.  Oeste e Centro-Oeste
- c.  Leste e Sudeste
- d.  Sul
- e.  Metropolitana