

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELIANE TESSARI**

**ESTRATÉGIAS PARA O ATINGIMENTO DE METAS DAS ORGANIZAÇÕES**

**NOVA PRATA**

**2025**

**ELIANE TESSARI**

**ESTRATÉGIAS PARA O ATINGIMENTO DE METAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos especiais

Orientador: Prof. Ms. Mario Coser

**NOVA PRATA**

**2025**

**ELIANE TESSARI**

**ESTRATÉGIAS PARA O ATINGIMENTO DE METAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos especiais

Orientador do TCC II: Prof. Ms. Mario Coser

Orientador do TCC I: Prof. Ms. Mario Coser

Aprovado em: 04/07/2025

**Banca Examinadora**

---

Prof. Mestre Mario Coser  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Especialista Alzeri Luis Branco  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Mestre Rosemeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles que me inspiraram, apoiaram e guiaram ao longo desta jornada acadêmica. Cada página deste documento é um reflexo do amor, do incentivo e do apoio que recebi de pessoas especiais em minha vida.

Ao meu pai João Carlos e minha mãe Marissônia, cujo amor incondicional e sacrifícios inestimáveis me deram a oportunidade de buscar meus sonhos. Cada conquista é, em grande parte, uma celebração do seu amor e dedicação.

À minha família, que sempre acreditou em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidava de mim mesma. Em especial ao meu Nonno André Luiz Tessari (em memória) que se ainda estivesse presente estaria na primeira fila me aplaudindo. Você é luz na minha vida e jamais será esquecido.

Este trabalho é dedicado a todos vocês, como uma expressão de profunda gratidão por seu apoio e amor inabaláveis. Cada palavra escrita é um tributo à nossa jornada compartilhada; e cada conquista, é nossa vitória conjunta.

## **AGRADECIMENTOS**

À medida que concluo este trabalho de conclusão de curso, é impossível não expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas e instituições que se desenvolveram de maneira significativa para a realização deste importante marco em minha vida acadêmica.

Em primeiro lugar, quero expressar meus agradecimentos profundos à minha família. Minha jornada acadêmica foi marcada por momentos desafiadores e de superação, e não teria sido possível sem o apoio incondicional de meus pais, irmã e demais familiares. O amor, o incentivo e a compreensão que vocês sempre me proporcionaram foram a força motriz por trás de cada passo que dei neste caminho. Vocês são minha inspiração constante, e este trabalho é dedicado a vocês.

Aos meus professores, que desempenharam um papel fundamental na minha formação acadêmica, expressaram profunda gratidão. Suas aulas, minhas orientações, conselhos e críticas construtivas moldaram minha visão de mundo e capacidade de pensar criticamente. Cada um de vocês contribuiu de maneira única para o meu crescimento intelectual, e estou imensamente grato por sua dedicação em transmitir conhecimento e inspirar o aprendizado.

À instituição de ensino que me acolheu e proporcionou o ambiente propício para o desenvolvimento de minhas habilidades, quero ampliar meu reconhecimento. Os recursos, oportunidades e suporte oferecidos pela UCS foram fundamentais para minha formação acadêmica e pessoal. Esta instituição não apenas me deu as ferramentas para alcançar meus objetivos, mas também cultivou em mim o desejo contínuo de aprender e crescer.

Além disso, gostaria de agradecer aos amigos e colegas que compartilharam comigo esta jornada acadêmica. Suas conversas, colaborações e amizades fizeram dessa experiência uma jornada enriquecedora. Suas contribuições para minhas reflexões e debates foram inestimáveis.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, desenvolveram para a realização deste trabalho. Este é o resultado de um esforço coletivo que transcende as palavras de agradecimento.

***" Não se amolde ao padrão deste mundo, mas transforme-se!"***

***Romanos 12:1***

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar estratégias organizacionais voltadas ao atingimento de metas no contexto empresarial contemporâneo. Em um ambiente competitivo e em constante transformação, as organizações enfrentam desafios como escassez de recursos, incertezas de mercado e necessidade de adaptação contínua. O estudo discute a importância das metas como instrumento de direcionamento estratégico, bem como os obstáculos enfrentados pelas empresas na sua definição e concretização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza descritiva, utilizando como estratégia o método *survey* e entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos evidenciam que a adoção de estratégias bem definidas, aliadas ao engajamento das equipes, recompensas adequadas e acompanhamento sistemático dos resultados, são fundamentais para impulsionar o crescimento, a eficiência e a competitividade organizacional. Por meio da análise teórica e empírica, este estudo apresenta um conjunto de práticas e ferramentas que podem ser aplicadas na realidade empresarial, contribuindo para a gestão eficaz de metas e para o desempenho sustentável das Organizações.

**Palavras-chave:** Estratégias. Gestão. Metas. Motivação. Organização.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos essenciais da Teoria da Definição de Metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham. ....	25
Figura 2 – Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual, de Porter e Lawler III. ....	30
Figura 3 – Os quatro processos do <i>Balanced Scorecard</i> . ....	33
Figura 4 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> . ....	34
Figura 5 – Pirâmide de Maslow. ....	35
Figura 6 – Gênero do respondente. ....	56
Figura 7 – Idade do respondente. ....	57
Figura 8 – Escolaridade do respondente. ....	58
Figura 9 – Renda do respondente. ....	59
Figura 10 – Profissão do respondente. ....	60
Figura 11 – Como o respondente lida com as metas. ....	61
Figura 12 – Como a empresa do respondente lida com as metas. ....	62
Figura 13 – Sente-se pressionado para o cumprimento das metas. ....	63
Figura 14 – Sente-se motivado para o cumprimento das metas. ....	64
Figura 15 – Recompensa financeira para o cumprimento da meta. ....	65
Figura 16 – Qual recompensa mais motiva o respondente. ....	66
Figura 17 – Importância das metas para o sucesso profissional. ....	67
Figura 18 – Como o respondente se sente ao receber metas. ....	68
Figura 19 – Quais estratégias o respondente utiliza para atingir as metas. ....	69
Figura 20 – Principal barreira para o atingimento de metas. ....	70
Figura 21 – As metas impostas deveriam ser adaptáveis. ....	71
Figura 22 – Como o respondente se sente ao não atingir as metas. ....	72
Figura 23 – As metas são alinhadas com os objetivos do respondente. ....	73
Figura 24 – Quais estratégias o respondente considera importante. ....	74
Figura 25 – Metas revisadas e ajustadas. ....	75

Figura 26 – Há espaço para o respondente dar o seu <i>feedback</i> .....	76
Figura 27 – As metas partem do potencial da empresa até o nível individual do colaborador. ....	77
Figura 28 – Construção de desafios e metas. ....	78
Figura 29 – Acompanhamento e gestão de metas.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Procedimento de coleta de dados e as ações realizadas.....	45
Quadro 2 – Estratégias definidas no ambiente empresarial.....	51
Quadro 3 – Definição e alinhamento de objetivos. ....	52
Quadro 4 – Estratégias para motivação da equipe. ....	53
Quadro 5 – Acompanhamento e gestão de desafios.....	54
Quadro 6 – Exemplos de estratégias bem sucedidas. ....	55
Quadro 7 – Respostas a pergunta aberta número 25. ....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero do respondente.....	56
Tabela 2 – Idade do respondente.....	57
Tabela 3 – Escolaridade do respondente.....	58
Tabela 4 – Renda do respondente.....	59
Tabela 5 – Profissão do respondente.....	60
Tabela 6 – Como respondente lida com as metas.....	61
Tabela 7 – Como a empresa do respondente lida com as metas.....	62
Tabela 8 – Sente-se pressionado para o cumprimento de metas.....	63
Tabela 9 – Sente-se motivado para o cumprimento das metas.....	64
Tabela 10 – Recompensa financeira para o cumprimento da meta.....	65
Tabela 11 – Qual recompensa mais motiva o respondente.....	66
Tabela 12 – Importância das metas para o sucesso profissional.....	67
Tabela 13 – Como o respondente se sente ao receber metas.....	68
Tabela 14 – Quais estratégias o respondente utiliza para atingir as metas.....	69
Tabela 15 – Principal barreira para o atingimento de metas.....	70
Tabela 16 – As metas impostas deveriam ser adaptáveis.....	71
Tabela 17 – Como o respondente se sente ao não atingir as metas.....	72
Tabela 18 – As metas são alinhadas com os objetivos do respondente.....	73
Tabela 19 – Quais estratégias o respondente considera importante.....	74
Tabela 20 – Metas revisadas e ajustadas.....	75
Tabela 21 – Há espaço para o respondente dar o seu <i>feedback</i> .....	76
Tabela 22 – As metas partem do potencial da empresa até o nível individual do colaborador.....	77
Tabela 23 – Construção de desafios e metas.....	78
Tabela 24 – Acompanhamento e gestão de metas.....	79

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	TEMA.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	15
1.3.	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.4.	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1	FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS .....	19
2.1.1	Planejamento .....	19
2.1.2	Organização.....	20
2.1.3	Direção .....	21
2.1.4	Controle .....	22
2.2	DEFINIÇÃO DE METAS .....	22
2.3	TEORIA DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS .....	23
2.4	ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER .....	26
2.5	MOTIVAÇÃO .....	27
2.5.1	Recompensa.....	29
2.6	<i>BALANCED SCORECARD</i> .....	31
2.7	PIRÂMIDE DE MASLOW.....	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
3.1.1	Pesquisa quantitativa e qualitativa .....	38
3.1.2	Nível descritivo.....	39
3.1.3	Estratégia <i>survey</i> ou <i>enquete</i> .....	39

<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
4.1	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	40
4.1.1	Universo da pesquisa.....	40
4.1.2	Amostra de pesquisa .....	41
4.2	AMOSTRAGEM .....	41
4.2.1	Amostragem probabilística aleatória simples .....	43
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	43
4.3.1	Técnicas de pesquisa .....	46
4.3.1.1	Entrevista.....	46
4.3.1.2	Questionário.....	47
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>49</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	49
5.2	PRÉ-TESTE .....	49
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>50</b>
6.1	DADOS PRIMÁRIOS .....	50
6.2	DADOS SECUNDÁRIOS.....	50
6.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	51
6.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	55
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTÕES DA ENTREVISTA REFERENTE À PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONARIO REFERENTE À PESQUISA QUANTITATIVA</b> .....	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações, independentemente do seu porte ou setor de atuação, enfrentam o desafio constante de estabelecer e alcançar metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a sustentabilidade. A definição e realização de metas são fundamentais não apenas para o cumprimento da missão e visão de uma empresa; mas também, para sua sobrevivência em um ambiente cada vez mais dinâmico e exigente.

Nesse contexto, a formulação e implementação de estratégias eficazes para o atingimento das metas tornam-se imperativas. Estratégias bem concebidas não apenas orientam o caminho a ser percorrido, mas também capacitam as organizações a se adaptarem às mudanças, superarem desafios e capitalizarem oportunidades emergentes. Portanto, o tema deste trabalho de conclusão de curso remete à definição de estratégias para o atingimento de metas das Organizações; reveste-se de relevância, uma vez que aborda um aspecto crucial para o sucesso organizacional.

Ao longo deste estudo, explora-se a natureza intrincada das metas empresariais, discute-se os obstáculos que as Organizações enfrentam na busca de sua conquista e analisa-se as diversas estratégias que podem ser empregadas para superar tais desafios.

Este trabalho pretende não apenas fornecer uma visão abrangente das teorias e práticas relacionadas à gestão de metas e estratégias; mas também oferecer *insights* valiosos, que podem ser aplicados no contexto empresarial real. À medida que aprofunda-se nesse tema, espera-se que os leitores compreendam a importância de uma abordagem estratégica na busca do sucesso organizacional e adquiram as ferramentas possíveis para enfrentar os desafios que se apresentam ao longo dessa jornada.

Na continuidade, apresenta-se o tema e a justificativa do tema; a delimitação do problema e os objetivos de pesquisa, divididos em objetivo geral e objetivos específicos. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, que mostra-se as funções administrativas, divididas em planejamento, organização, direção e controle, a definição de metas, a teoria de fixação de objetivos e metas, a estratégia competitiva de Michael Porter, motivação, recompensa e por fim o

*balanced scorecard*. Na continuidade no capítulo 3, a metodologia, dividido em delineamento da pesquisa, pesquisa quantitativa, nível descritivo e estratégia *survey* ou enquete, no capítulo 4 descrição dos participantes da pesquisa, inclui-se universo e amostra da pesquisa, universo da pesquisa, amostra da pesquisa, amostragem, amostragem probabilística aleatória simples, procedimentos de coleta e análise de dados, técnicas de pesquisa, entrevista e questionário; No capítulo 5, o desenvolvimento da pesquisa no qual apresenta-se a apresentação do instrumento da pesquisa e o pré-teste; e em seguida no capítulo 6, a análise dos resultados da pesquisa, dividido em análise dos resultados da pesquisa, dados primários, dados secundários, apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa. Por fim, no capítulo 7, as considerações finais.

## 1.1 TEMA

Segundo Marconi e Lakatos (2019), o tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja estudar. O trabalho de definição do tema pode persistir durante todo o trabalho de pesquisa, e deve ser revisto com frequência.

Conforme Roesch (2009), a definição de um tema pode ser considerada uma das etapas mais difíceis para a maioria dos alunos, por exigir uma definição, requerer maturidade e responsabilidade.

Sendo assim, o tema deste trabalho remete-se à estratégias para o atingimento de metas da Organizações.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por desafios cada vez mais complexos e dinâmicos. À medida que as Organizações enfrentam a pressão constante de inovação, a concorrência global, as mudanças regulatórias e as incertezas econômicas, tornando-se imperativo para que elas se estabeleçam e alcancem metas eficazes. Diante desse contexto desafiador, a

definição de estratégias para o alcance das metas se torna uma necessidade urgente.

Esta pesquisa se justifica pela importância crítica das metas no ambiente empresarial. As metas não apenas estabelecem direção e foco, mas também servem como um mecanismo essencial de avaliação de desempenho e medição de sucesso organizacional. No entanto, a definição e o alcance de metas eficazes são tarefas simples, e muitas Organizações lutam para traduzir aspirações em resultados tangíveis.

Um dos principais motivos para essa dificuldade reside na falta de estratégias sólidas para o atingimento das metas. A definição de metas sem um plano estratégico adequado pode levar a resultados insatisfatórios, desperdício de recursos e desmotivação das equipes. Portanto, é crucial explorar e compreender as estratégias que podem ser adotadas para superar esses desafios e alcançar as metas com eficácia.

Além disso, o estudo se justifica pela sua relevância tanto para o contexto empresarial quanto para o acadêmico. No âmbito empresarial, a pesquisa pode oferecer *insights* valiosos para líderes e gestores que buscam melhorar o desempenho organizacional, otimizar a alocação de recursos e enfrentar a concorrência de forma mais eficiente. Ela também pode ser uma fonte de inspiração para empresas que desejam inovar em suas abordagens de definição e alcance de metas.

No âmbito acadêmico, este trabalho preenche uma lacuna na literatura ao fornecer uma análise abrangente das estratégias que podem ser aplicadas para atingir metas empresariais. A pesquisa visa contribuir para a compreensão teórica e prática do tema, fornecendo um guia sólido para estudantes, pesquisadores e acadêmicos específicos na gestão estratégica de metas.

Em resumo, a justificativa para este trabalho de conclusão de curso é fundamentada na necessidade de desenvolver e aplicar estratégias para o cumprimento de metas no ambiente empresarial. Ao abordar esse desafio, a pesquisa busca fornecer benefícios práticos e acadêmicos, ajudando as organizações a prosperarem em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico.

### 1.3. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Gil (2010), toda pesquisa começa com algum problema ou indagação, porém a melhor conceituação de problema não é uma tarefa fácil, devido as diferentes interpretações que envolvem esse termo.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), o problema deve ser formulado preferencialmente em forma de interrogação. Definir o problema significa discriminá-lo em detalhes específicos.

Assim, define-se o problema de pesquisa: quais estratégias devem ser definidas no ambiente empresarial no sentido de organizar e liderar a equipe, para o atingimento das metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade das Organizações?

### 1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste subcapítulo são definidos os objetivos gerais e objetivos específicos do trabalho. Entende-se, a partir de Roesch (2009), que o objetivo da pesquisa define o propósito do trabalho.

#### 1.4.1 Objetivo geral

Segundo Marconi e Lakatos (2019), o objetivo geral é uma visão mais abrangente do tema, e está relacionado com o conteúdo especificado, tanto dos fenômenos quanto das ideias estudadas.

Conforme Gil (2019), todas as pesquisas são guiadas por objetivos, e sua elaboração tende a variar de acordo com a sua natureza.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar definições e estratégias para o atingimento de metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade no ambiente empresarial.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Conforme Gil (2019), além dos objetivos gerais, são criados os objetivos específicos, que transformam-se nos itens que compõem o questionário.

Para Roesch (2009), os objetivos específicos detalham a forma como se pretende atingir o objetivo geral, e passam a ser claramente associados às etapas do trabalho.

Pode-se citar como objetivos específicos do trabalho:

- a) Efetuar abordagem conceitual sobre a motivação ao atingir as metas;
- b) Descrever quais são as estratégias mais eficazes utilizadas;
- c) Desenvolver uma abordagem conceitual sobre a recompensa;
- d) Apresentar os métodos de acompanhamento de gestão de metas;
- e) Concluir sobre a importância das metas para as Organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo contextualiza o leitor, por meio do referencial teórico, sobre os principais conceitos e definições de metas, para a compreensão total da presente produção.

### **2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

As funções administrativas desenvolveram-se ao longo do século XX, sistematizadas por Henri Fayol e diversos seguidores. O principal objetivo da definição dessas funções era propor um conjunto de atividades a serem exercidas pelo profissional administrador. Assim, chegou-se à conclusão que as funções básicas do administrador seriam: planejar, organizar, dirigir e controlar (Oda; Marques, 2008).

Em toda e qualquer empresa, tendo em vista os processos de análise, decisão e operacionalização de atividades, deve-se considerar e respeitar as funções básicas da administração, pois são elas que proporcionam a sustentação para a qualidade da tomada de decisão (Oliveira, 2019).

A eficácia das funções administrativas está relacionada ao alinhamento organizacional e gerenciamento de todos os processos, a partir da identificação das metas pessoais dos colaboradores em conjunto com as metas da organização. Uma empresa bem organizada é aquela em que o colaborador desempenha seu papel e suas atribuições em busca de alcançar os objetivos propostos (Affonso, 2018).

#### **2.1.1 Planejamento**

A função de planejamento está relacionada a definição de como a organização irá atingir um objetivo claramente definido, a longo ou médio prazo. Todo o planejamento requer a adoção de um conjunto de informações para se

escolher o caminho mais adequado para ser seguido (Oda; Marques, 2008). Como cita Oliveira (2019, p. 164), “primeiramente, você deve planejar aonde pretende chegar, com a identificação do que você vai fazer para se aproximar, ao máximo, dessa situação futura desejada”.

O planejamento refere-se à ideia de pensar antecipadamente o que se busca alcançar e determinar meios e recursos para concretizar esse desejo. O planejamento envolve a coleta de informações e o diagnóstico da situação atual. Também são atividades inerentes ao planejamento: estabelecer objetivos e metas, políticas e procedimentos, elaborar e implantar planos, programas e projetos, tornando possível o alcance de metas e de cronogramas para acompanhar sua execução (Lacombe, 2009).

Quando uma empresa não realiza o planejamento, poderá ter resultados inesperados. Mas, se o planejamento for realizado de forma estruturada e sustentada, ele irá possibilitar plenas condições para realizar os ajustes necessários nos resultados planejados e nas ações programadas para o alcance dos resultados esperados (Oliveira, 2019).

Por conseguinte, o planejamento implica em três etapas essenciais: estabelecer os objetivos, como forma de determinar mostrar o ponto desejado que se pretende alcançar; tomar decisões, incluindo estudar o passado para construir o futuro, estudar alternativas, definir aspectos para tomada de decisões e pesquisa operacional; elaborar planos, pois os planos são resultado da relação entre o processo e a implementação e envolvem programas, procedimentos, orçamentos e regras (Affonso, 2018).

### **2.1.2 Organização**

A ideia de organização implica em organizar todos os recursos existentes, os quais devem ser obtidos para proporcionar a devida sustentação ao processo evolutivo na busca por uma situação futura planejada (Oliveira, 2019). A organização é o processo de identificar, dividir e alocar o trabalho. Portanto, envolve as ações de identificar, dividir e agrupar o trabalho que deve ser realizado, definindo responsabilidades e autoridades, além de estabelecer

relações entre os grupos, a fim de que trabalhem para atingir os objetivos determinados (Lacombe, 2009).

A função administrativa de “organização” serve para dar uma ordem sobre as atividades que devem ser realizadas, bem como os recursos que devem ser utilizados. Isso para que os resultados anteriormente planejados possam ser alcançados ou, no mínimo, se aproximem da atual situação (Oliveira, 2019).

Toda empresa, para desempenhar suas funções, precisa estabelecer uma estrutura mínima de organização, chamada de estrutura organizacional. No processo organizacional, a primeira questão que deve ser considerada é a centralização e a descentralização. Isso implica na divisão de trabalho entre as pessoas, bem como delegar autoridade e responsabilidades (Oda; Marques, 2008).

### **2.1.3 Direção**

De acordo com Affonso (2018), a função da direção consiste em ativar as pessoas por meio de procedimentos que incluem ordem, comunicação, motivação, liderança e coordenação.

A direção é uma forma de ativar as pessoas em prol do desenvolvimento, satisfazendo o colaborador e contribuindo para que a organização alcance a realização de seus objetivos (Affonso, 2018).

A função de dirigir refere-se a ideia de gerenciar e coordenar as pessoas. É preciso lembrar que, em cada organização, há diferentes perfis profissionais, nas mais diversas faixas etárias e com diferentes níveis de motivação. Cenários dinâmicos que requerem maior agilidade e flexibilidade das empresas e das pessoas que ali trabalham, a função de dirigir é primordial para as atividades de gerência, já que envolve as relações entre as pessoas, sem perder o foco nos objetivos organizacionais (Oda; Marques, 2008).

Por sua vez, Chiavenato (2021), disserta que a direção se caracteriza como a terceira função administrativa, logo após o planejamento e a organização. Assim, após a definição do planejamento e da organização, é

preciso fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o sentido de a função dirigir: acionar e dinamizar a empresa. Logo, envolve a aplicação das pessoas em cargos e funções, treinamento, motivação e outras ações para alcançar os resultados que delas se esperam.

#### **2.1.4 Controle**

O controle implica na função que determina que os demais recursos e valores funcionem conforme os limites estabelecidos. Geralmente, essa função é avaliada, comparada e medida, a partir do seu desempenho, a fim de identificar ações que precisam de correção. São funções básicas do controle: a legitimidade (ética) do negócio e a aprovação de decisões (Affonso, 2018).

A função administrativa de controlar está relacionada a determinação de medidas de desempenho que possam comparar as metas estabelecidas pela empresa. Para executar essa função, é preciso obter dados e informações que visem a realização de uma análise desses indicadores de desempenho, na qual eventuais desvios possam ser corrigidos ou correções possam ser impostas. Para tornar possível um processo de controle, é necessário que haja, também, um planejamento (Oda; Marques, 2008).

Ademais, conforme Maximiano (2015), no processo de administração, o controle é conhecido popularmente por “fiscalização”. A ideia de controle remete ao processo de produzir e usar informações para a tomada de decisões acerca da execução de atividades e objetivos organizacionais. As informações e decisões de controle devem possibilitar manter uma organização ou sistema orientado para o alcance de seus objetivos.

## **2.2 DEFINIÇÃO DE METAS**

Segundo Edwin A. Locke (1981), o estabelecimento de metas pode ser definido da seguinte forma: "Estabelecer metas é o processo pelo qual uma pessoa deliberadamente decide o que deseja alcançar e, em seguida, se

empenha em alcançá-lo, mobilizando recursos e criando estratégias para atingir o objetivo específico."

De acordo com Locke (1981), a definição de metas é um componente fundamental da motivação humana, pois as metas estabelecem um direcionamento claro e um propósito para as ações de uma pessoa. Quando as metas são específicas, solicitadas e acompanhadas de feedback adequado, elas tendem a aumentar a motivação e melhorar o desempenho. A teoria de Locke sobre o estabelecimento de metas tem sido amplamente aplicada em contextos organizacionais e de gestão para melhorar a eficácia e a produtividade.

Locke (1981), enfatiza que as metas servem como direcionadores para a ação e ajudam as pessoas a determinar como alocar recursos e esforços para atingir objetivos específicos. Assim, a definição de estratégias para o atingimento de metas está intrinsecamente ligada à abordagem de Locke (1981), já que eles enfatizam a importância de identificar e planejar as ações adequadas para alcançar metas predefinidas.

A definição de estratégias, de acordo com Michael Porter (1986), envolve escolher um conjunto claro de atividades que diferencie uma organização de seus concorrentes e crie valor para os clientes. Incorporar os princípios de estratégia de Porter ao estabelecimento pode ajudar a garantir que as metas estejam alinhadas com a visão estratégica da organização e que as estratégias sejam desenvolvidas de maneira eficaz para atingir essas metas.

### 2.3 TEORIA DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

A Teoria da Fixação de Objetivos e Metas, também conhecida como "Teoria de Estabelecimento de Objetivos e Metas", é uma das teorias da motivação humana, criada em 1981 pelos professores Gary Latham e Edwin Locke. Ela defende que o estabelecimento de objetivos e metas é capaz de estimular e aumentar o grau de motivação de um indivíduo, o que contribui para que ele se sinta capaz de superar desafios profissionais, assim como, seu nível de produtividade.

Os professores defendem que, para um profissional manter uma alta produtividade, ele precisa dar um direcionamento eficiente às suas tarefas. Em outras palavras, ele precisa entender e estabelecer de forma clara quais são as suas atividades e a finalidade delas.

Para que as metas estabelecidas atinjam seu objetivo é necessário que elas sejam sistematicamente identificadas e definidas, para direcionar o comportamento do indivíduo e manter o nível de motivação elevado. No entanto, os objetivos fixados devem representar um desafio, porém devem ser realistas. Metas difíceis exigem maior desempenho, contudo metas impossíveis podem desestimular e estressar o indivíduo.

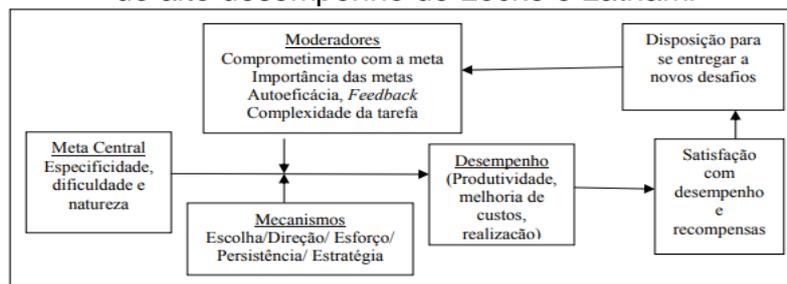
As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si (Cavalcanti, 2005).

Para Edwin Locke (*apud* Robbins, 2004) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e, segundo Locke e Latham (1990) aproximadamente 400 estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas, e difíceis levam para uma melhor performance do que metas específicas, fáceis, vagas (como “faça o seu melhor”) ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

A teoria da fixação de objetivos defende a prática de estabelecimento de metas como fator motivacional para um trabalho mais eficaz e eficiente.

A Figura 1, a seguir, apresenta o modelo teórico que destaca os elementos essenciais da Teoria da Definição de Metas, de Locke e Latham (2002).

Figura 1 – Elementos essenciais da Teoria da Definição de Metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham.



Fonte: LOCKE; LATHAM, 2002. (Adaptação).

No modelo descrito, os autores identificam três grupos de fatores que afetam diretamente o desempenho dos empregados.

- 1) Fatores Moderadores: Esses elementos influenciam a relação entre as metas e o desempenho, destacando-se:
  - a) Comprometimento com a meta: o quanto o empregado está comprometido em atingir o objetivo;
  - b) Importância atribuída às metas: como o valor das metas impacta a motivação;
  - c) Feedback sobre o desempenho: orienta o progresso do empregado e ajuda a ajustar o comportamento;
  - d) Complexidade da tarefa: afeta a capacidade de alcançar a meta;
  - e) Autoeficácia: a crença do empregado em sua capacidade de alcançar a meta.
  
- 2) Questões Centrais das Metas: Abrange aspectos específicos das metas, como:
  - a) Especificidade: quanto mais clara e detalhada a meta, melhor para o direcionamento;
  - b) Dificuldade: metas desafiadoras aumentam a motivação e desempenho;
  - c) Natureza das metas: as metas podem focar no desempenho (resultados), no aprendizado (competências) ou serem proximais (curto prazo).

- 3) Outros Mecanismos de Desempenho: Relacionados a aspectos comportamentais:
  - a) Escolha da tarefa, direção e esforço: como o empregado escolhe e direciona seu foco na tarefa.
  - b) Persistência: a determinação em continuar diante de dificuldades.
  - c) Estratégia: as técnicas utilizadas para alcançar as metas.

O modelo sugere que o desempenho alcançado e as recompensas resultantes aumentam a satisfação, o que, por sua vez, impacta a disposição dos empregados para enfrentar novos desafios. Essa dinâmica de satisfação gera uma retroalimentação, influenciando novamente os fatores moderadores, o que promove um ciclo contínuo de motivação e desempenho.

## 2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

Porter (1986), descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. A empresa que está no meio termo na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade dentro de sua indústria, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

O primeiro conceito essencial de Porter (1986), identifica cinco forças competitivas que, segundo ele, determinam a intensidade da competição em um dado setor. A meta da estratégia competitiva para uma unidade de negócios em um setor é encontrar uma posição no setor onde a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. As cinco forças competitivas são:

- 1) Rivalidade entre a concorrência: essa força é o motor da competitividade no mercado, já que isso gera um empenho para a produção de produtos melhores e diferenciados;
- 2) Clientes com poder de negociação: essa outra força destaca o fato de que os clientes exigem serviços e produtos sempre da melhor qualidade, o que é um estímulo para a elaboração de uma estratégia competitiva;
- 3) Fornecedores com poder de negociação: os fornecedores podem exigir preços mais caros, afetando assim na rentabilidade da empresa;
- 4) Ameaça pelo ingresso de novos concorrentes: Também chamada de Ameaça de Novos Entrantes, essa força denota que mais empresas almejando uma fatia do mercado torna a competição mais acirrada;
- 5) Ameaça dos Produtos Substitutos: Essa força faz referência aos produtos (e também serviços) que podem ingressar no mercado, pressionando a competição.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Segundo Mowen e Minor (2003), a motivação é um estado alterado que guia o comportamento para um propósito específico, iniciado pela presença de um estímulo que evidencia uma necessidade. No entanto, Luthans (1988) define a motivação como um processo que surge de uma deficiência ou necessidade (física ou psicológica), sendo responsável pela ativação de um comportamento voltado ao alcance de uma meta ou incentivo. Por sua vez, Freitas (2006) coloca a motivação como a força que dinamiza e direciona o comportamento humano, destacando que, nesse contexto, os estímulos impulsionam a ação em busca de metas específicas.

De acordo com Fleury (1989), a motivação é fundamental para o clima organizacional, funcionando como uma força que impulsiona as pessoas a

agirem em direção a metas. A etimologia da palavra, que vem do verbo latino *movere* (mover), ilustra bem esse papel essencial: a motivação é a força que "move" o indivíduo, seja em direção a objetivos individuais ou coletivos, pessoais ou organizacionais. Essa visão é corroborada pela definição conceitual do termo, que apresenta a motivação como um elemento central para o engajamento e a realização de objetivos dentro das organizações, promovendo um ambiente de colaboração e desenvolvimento.

Segundo Oliveira (2007), a implementação de um sistema de metas pode melhorar o desempenho da empresa ao incentivar a motivação e o empenho dos colaboradores. Quando os funcionários são desafiados com metas que, embora desafiadoras, são alcançáveis, eles tendem a sentir-se mais motivados. Esse estímulo leva ao aumento da produtividade e à otimização do trabalho, pois os colaboradores enxergam valor em suas atividades e empenham-se mais para atingir os objetivos propostos. Essa estratégia ajuda, portanto, a alinhar os esforços individuais aos objetivos organizacionais, criando um ciclo positivo de motivação e desempenho.

Para garantir o sucesso do regime de metas, os administradores buscam alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, moldando-os para que se adequem ao perfil desejado pela empresa. Nesse sentido, Robbins (2006, p. 40), observa que “quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos modelando o comportamento.” Essa modelagem comportamental exige estratégias que vão além da simples instrução; o investimento em formas de recompensa diversificadas se torna essencial. Recompensas, como bônus, reconhecimentos ou oportunidades de crescimento, reforçam positivamente as ações desejadas, incentivando os colaboradores a manterem o foco nas metas e contribuindo para um clima organizacional de motivação e produtividade.

Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. Ter objetivo e meta claros é importante porque os indivíduos e as empresas vivem de vencer seus desafios. Além dos recursos oferecidos pelas organizações para dar melhores condições aos indivíduos, a corrida pelo alcance dos objetivos e metas é motivada por recompensas como a remuneração variável oferecida (Andrade et al, 2011, p. 3).

A definição de um sistema de metas nas organizações é reconhecida como uma ferramenta crucial de gestão para influenciar positivamente a motivação e o desempenho dos empregados. Reis Neto e Marques (2003), destacam que as metas fornecem ao empregado uma noção clara sobre o que precisa ser alcançado e a quantidade de esforço necessário, facilitando a concentração de energias no cumprimento do objetivo. Latham e Locke (1979) complementam essa visão ao afirmar que a definição de metas, além de ser mais eficaz do que outros métodos, pode ser o principal mecanismo pelo qual incentivos variados influenciam a motivação.

Esse enfoque na definição de metas mostra que o estabelecimento de objetivos claros e específicos atua como um guia, orientando as ações dos colaboradores e tornando os incentivos mais impactantes no contexto organizacional.

### **2.5.1 Recompensa**

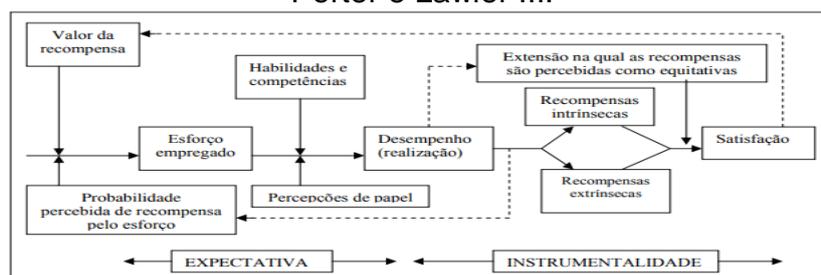
A Teoria da Expectativa, proposta por Vroom em 1964, é uma das principais abordagens que relacionam recompensas e motivação. Segundo essa teoria, a motivação de uma pessoa depende da interação entre três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa refere-se à percepção de que o esforço colocado em uma tarefa resultará no desempenho desejado; a instrumentalidade diz respeito à percepção de que o desempenho alcançado conduzirá a uma recompensa específica; e a valência representa o valor ou a importância que a pessoa atribui à recompensa obtida.

Com base na Teoria da Expectativa, Porter e Lawler III, em 1968, desenvolveram um modelo teórico que amplia essa relação, considerando o impacto do esforço, do desempenho, da satisfação e de outros elementos fundamentais. Nesse modelo, o nível de esforço que um indivíduo dedica à tarefa é influenciado pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de que o esforço será recompensado. Esse esforço tem maior chance de resultar no desempenho desejado quando o empregado possui as habilidades e

competências necessárias e entende claramente o que precisa ser feito para atingir o desempenho esperado.

Além disso, o modelo de Porter e Lawler III indica que o desempenho pode levar a dois tipos de recompensas. As recompensas intrínsecas são aquelas que o próprio indivíduo administra, como a satisfação pessoal e o senso de realização. Já as recompensas extrínsecas são oferecidas pela Organização, como aumentos salariais, promoções e benefícios. Assim, o modelo destaca que a probabilidade de alcançar o desempenho desejado aumenta quando as habilidades e competências são compatíveis com a tarefa, e o entendimento claro dos papéis facilita a conexão entre esforço, desempenho e recompensas. A seguir apresenta-se a Figura 2, que trata da relação entre recompensa, esforço e desempenho individual.

Figura 2 – Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual, de Porter e Lawler III.



Fonte: PORTER; LAWLER III, 1968. (Adaptação).

O modelo teórico da Figura 2, mostra que as recompensas recebidas, juntamente com a percepção de equidade associada a elas, contribuem para definir os níveis de satisfação do empregado. Esses níveis de satisfação, por sua vez, influenciam a percepção de valor da recompensa, funcionando como um mecanismo de feedback no processo. A percepção de equidade das recompensas resulta do julgamento sobre a compatibilidade entre o desempenho do empregado e as recompensas que ele recebe. Além disso, outro laço de feedback é estabelecido entre o desempenho, as recompensas e a probabilidade percebida de recompensa em relação ao esforço. O modelo indica que o desempenho alcançado pelo empregado, somado às recompensas obtidas, afeta sua percepção de que o esforço realizado é recompensado.

Alguns autores recomendam cautela e apresentam contrapontos ao uso de recompensas na gestão de pessoas. Segundo Deci, na Teoria da Avaliação Cognitiva (1972), a introdução de recompensas externas, como pagamentos, em atividades que eram anteriormente gratificantes apenas pelo conteúdo tende a reduzir a motivação intrínseca. No entanto, Cameron *et al.* (2001), argumentam que isso ocorre somente em atividades naturalmente mais interessantes para os empregados e quando as recompensas são tangíveis, esperadas e não relacionadas ao desempenho. Para atividades pouco atrativas, as recompensas externas podem, na verdade, ser motivadoras. Além disso, os autores destacam que, quando as recompensas são vinculadas aos níveis de desempenho alcançados, a motivação intrínseca pode até ser aumentada.

## 2.6 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC), é uma metodologia que surgiu como uma solução para medir o desempenho de empresas, indo além dos tradicionais indicadores financeiros. Criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, o BSC foi inicialmente concebido como um sistema de indicadores balanceados de desempenho, buscando incorporar diferentes perspectivas que são fundamentais para o sucesso organizacional. Com o tempo, o BSC evoluiu e passou a ser adotado como uma metodologia estratégica, aplicável a organizações de todos os portes e segmentos.

O *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta que vai além de simplesmente monitorar os resultados de uma organização. Ele busca alinhar os resultados de desempenho com as metas estratégicas, ajudando a identificar lacunas ou falhas na execução da estratégia. Kaplan e Norton (1997, p. 231), enfatizam que “a criação de um BSC, que conecta a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e métricas claros, é apenas o ponto de partida para usá-lo como um sistema de gestão estratégica.”

Isso significa que o BSC não é apenas um painel de indicadores, mas um mecanismo para gerenciar e adaptar continuamente as estratégias. Ao integrar a missão da empresa e os objetivos de longo prazo com as atividades

diárias, o BSC permite que os gestores revisem e ajustem as estratégias conforme necessário, garantindo que a organização esteja sempre alinhada aos seus objetivos e respondendo efetivamente às mudanças no ambiente competitivo.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desempenha um papel fundamental na tradução da missão e da estratégia de uma empresa em objetivos claros e mensuráveis. Ao definir indicadores organizados para medir esses objetivos, o BSC serve como uma ferramenta de comunicação, transmitindo aos funcionários quais são os fatores essenciais para o sucesso presente e futuro. Como observam Kaplan e Norton (1997, p. 25), “ao vincular os resultados desejados com os vetores desses resultados, os executivos podem direcionar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de todos na organização”.

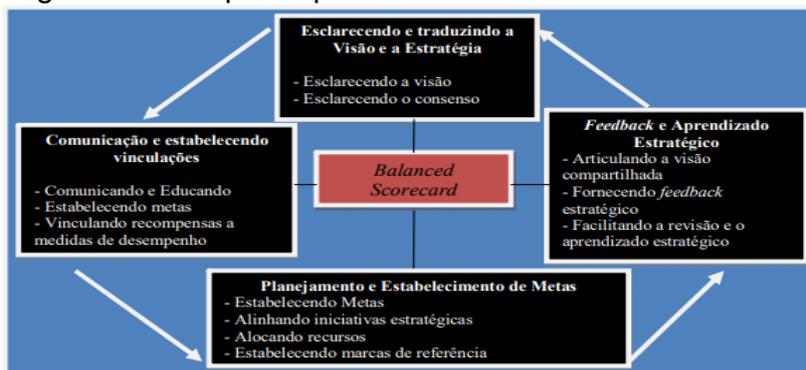
Padoveze (2007, p.121) comenta que:

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3), descrevem o “*Balanced Scorecard* (BSC) como um sistema de gestão estratégica que utiliza tanto indicadores financeiros quanto não financeiros.” Essa abordagem permite que a organização tenha uma visão mais abrangente de seu desempenho, indo além dos tradicionais indicadores financeiros. O BSC esclarece as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores, permitindo que os gestores compreendam como as ações em uma área podem impactar os resultados em outra.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de algumas ações, de acordo com a Figura 3, que apresenta-se a seguir.

Figura 3 – Os quatro processos do *Balanced Scorecard*..



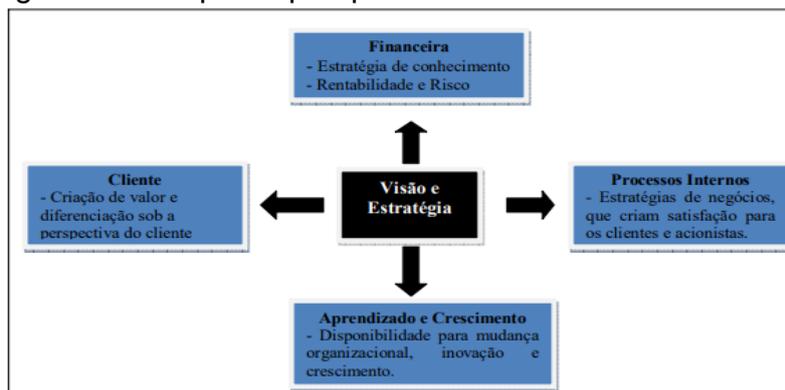
Fonte: Adaptado de Padoveze, (2007, p.123)

Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolveram o modelo como uma ferramenta para traduzir a missão e a visão estratégicas de uma organização em objetivos e métricas mensuráveis, estruturados em quatro perspectivas principais: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira avalia o desempenho econômico, essencial para a sustentabilidade da organização. A perspectiva de clientes mede a satisfação, a fidelização e o valor percebido pelos clientes, que são fundamentais para o sucesso competitivo. A perspectiva de processos internos foca na eficiência e eficácia dos processos para garantir que a organização consiga atender às expectativas de clientes e acionistas. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento reflete o desenvolvimento das capacidades organizacionais, abrangendo a capacitação e o engajamento dos colaboradores.

Essas quatro perspectivas equilibram objetivos de curto e longo prazo, promovendo uma visão holística do desempenho organizacional. Por meio desses vetores de resultados, o BSC oferece uma estrutura para a execução de uma estratégia integrada, garantindo que as ações e os investimentos estejam alinhados aos objetivos estratégicos e à visão da organização. Dessa forma, a empresa cria um ambiente de alinhamento e sinergia, onde todos os esforços contribuem para o alcance de metas comuns e para o sucesso sustentado.

A Figura 4, mostra alguns exemplos de medidas genéricas que aparecem na maioria dos *Scorecards* das empresas.

Figura 4 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001, p.34)

Segundo Kaplan e Norton (1999, p. 7), “os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) – financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento – se conectam em uma cadeia de relação de causa e efeito.” O desenvolvimento de ativos intangíveis estimula a melhoria no desempenho dos processos, o que, por sua vez, impulsiona o sucesso para os clientes e acionistas. Na perspectiva financeira, isso inclui estratégias voltadas para o conhecimento, a rentabilidade e a gestão de riscos. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, considera-se a disponibilidade para mudanças organizacionais, inovação e crescimento. A perspectiva de processos internos abrange as estratégias de negócios que visam satisfazer clientes e acionistas. Já na perspectiva de cliente, o foco é a criação de valor e diferenciação do ponto de vista dos clientes.

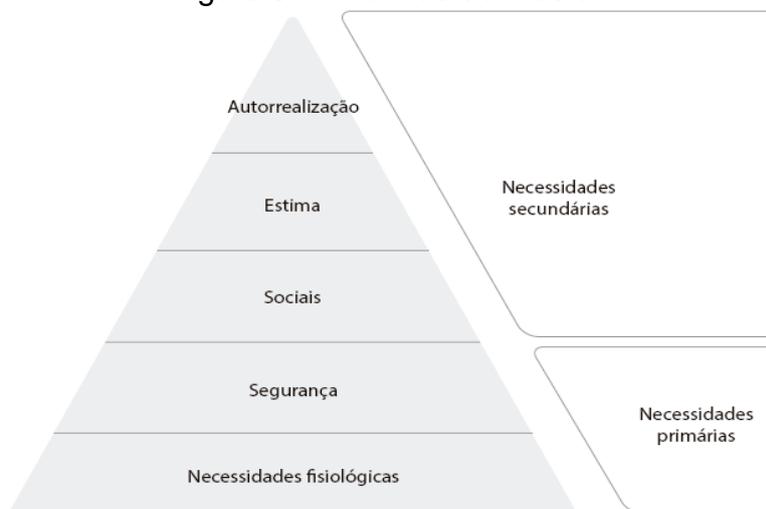
Em publicações posteriores, Kaplan e Norton (2004, p. 33-34), enfatizam que “essa relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas constitui a base para a construção do mapa estratégico, uma ferramenta que ajuda a organização a esclarecer a lógica de como e para quem criará valor.” Embora as quatro perspectivas sejam fundamentais, elas não representam uma estrutura rígida; podem ser adaptadas conforme a necessidade da organização. Embora até então não tenham sido observadas empresas que utilizam menos de quatro perspectivas, Kaplan e Norton (2004), destacam que, dependendo do contexto, pode ser necessário incluir outras perspectivas para capturar aspectos específicos da estratégia.

## 2.7 PIRÂMIDE DE MASLOW

Compreender as raízes das necessidades humanas é uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica organizacional. A partir dos estudos de Abraham Maslow, considerado um grande nome da Psicologia Humanista, foram escalonadas as principais necessidades do ser humano. Todo o ser humano possui mais que uma motivação, onde o comportamento identificado é um canal para muitas necessidades em evidências que, quando ocorre qualquer frustração dessas necessidades, elas tendem a gerar uma ameaça psicológica, atrapalhando o comportamento humano (Silva *et al.*, 2022).

Em 1940, Maslow desenvolveu sua teoria a partir da hierarquia das necessidades humanas, apontando aspectos que motivam as pessoas, a partir de necessidades não satisfeitas. Ele classificou as necessidades em: básicas, segurança, associação (sociais), status (estima) e autorrealização. O ser humano tem tendência a procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas para, depois, satisfazer as demais necessidades contempladas pela pirâmide (Lacombe, 2012). Na teoria proposta por Maslow, todas as necessidades humanas básicas estão situadas em uma hierarquia, sendo que as necessidades mais elevadas prevalecem sobre as mais baixas (Chiavenato, 2023). Abaixo, a Figura 5 demonstra a pirâmide de Maslow.

Figura 5 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2023, p. 141).

Considerando a pirâmide, as necessidades fisiológicas constituem as primeiras necessidades que devem ser atendidas e referem-se às necessidades primárias de sobrevivência, tais como ar, comida, água, sono etc. Já as necessidades de segurança são aquelas que levam a pessoa a buscar proteção contra qualquer tipo de perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato (Ferreira, 2017).

Por conseguinte, as necessidades sociais ou de participação referem-se à vida associativa. Elas representam as necessidades de associação, participação e aceitação. No local de trabalho, essas necessidades podem ser supridas através de um bom ambiente de trabalho. Quanto às necessidades de estima, essas estão relacionadas à maneira como a pessoa se vê e se avalia, a partir da autoconfiança, necessidade de aprovação social e reconhecimento etc. Por fim, as necessidades mais elevadas da pirâmide são as de autorrealização, as quais estimulam as pessoas a realizarem o seu potencial e a desenvolverem-se continuamente ao longo da vida, tais como a diversidade de tarefas, autonomia e possibilidade de crescimento (Ferreira, 2017).

Conforme a teoria de Maslow, embora nenhuma dessas necessidades é preenchida completamente, quando uma é satisfeita, essa não motiva mais. Na proporção que cada uma das necessidades é atendida, a necessidade seguinte torna-se dominante, fazendo com que o indivíduo se mova para o topo da hierarquia. Deste modo, para motivar alguém é primordial saber em qual nível da hierarquia a pessoa está no momento, focando a satisfação naquela etapa ou no próximo estágio superior (Rizzon, 2019).

No contexto organizacional, a pirâmide de Maslow pode ser inserida como uma ferramenta de promoção da automotivação profissional, bem como para a motivação dos colegas de trabalho. Assim, a pirâmide ajuda os profissionais a se comprometerem com suas obrigações, uma vez que, a compreensão das necessidades humanas tende a criar um ambiente de trabalho onde os funcionários sintam-se realizados e motivados. Além disso, o atendimento das necessidades básica faz com que o profissional se sinta motivado para desempenhar suas atividades de forma eficiente (Silva *et al.*, 2022).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow apresenta-se como uma importante ferramenta para a gestão eficaz dos recursos humanos de uma organização. Para que haja alcance dos propósitos organizacionais é necessário que tais objetivos estejam atrelados e direcionados aos anseios e expectativas pessoais dos indivíduos participantes da organização. E, neste aspecto a humanização e personalização das relações devem ser valorizadas, avaliando-se as prioridades de cada indivíduo do grupo e sua relação com a representatividade das recompensas materiais (Muniz Pinto, 2012, p. 12).

Diante disso, utilizando-se da ideia de Maslow, é possível melhorar o desempenho organizacional. Segundo Santos *et al.* (2024), os benefícios oferecidos por uma organização tendem a afetar as necessidades do ser humano, até mesmo as necessidades básicas. É possível garantir necessidades fisiológicas por meio do oferecimento de um plano de saúde, vale refeição, vale alimentação etc. Também, promoções e gratificações constituem uma forma de reconhecer os esforços do colaborador, satisfazendo as necessidades de estima. Logo, o alinhamento dessas necessidades com as metas organizacionais faz com que o colaborador se sinta valorizado e reconhecido e, como consequência, se torne cada vez mais engajado com as atividades da empresa.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Roesch (2009), a metodologia é a descrição de como o projeto vai ser realizado, a partir dos objetivos se define o método mais apropriado. Pode-se abordar a pesquisa pelo método quantitativo ou qualitativo.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), a metodologia deve ser indicada e a terminologia bem definida, os fatores de limitação apresentados e os resultados descritos de forma objetiva.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa, remete a uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo, que possui como estratégia *survey*; também conhecido como enquete, conforme aborda-se a seguir.

A metodologia de pesquisa adotada remete a uma abordagem de natureza qualitativa, de nível descritivo, que utiliza como estratégia a entrevista, com o objetivo de compreender, em profundidade, as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado, conforme abordado a seguir.

##### 3.1.1 Pesquisa quantitativa e qualitativa

Segundo Gil (2019), a pesquisa quantitativa admite a existência de apenas uma única realidade objetiva, onde os fatos sociais são definidos como coisas, buscando a neutralidade e a distância em relação a esses fatos.

Conforme Roesch (2009), se a finalidade de um projeto requer medir as relações entre variáveis ou avaliar o resultado de um sistema é recomendado utilizar o método de pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa, conforme Gil (2008), busca compreender fenômenos complexos a partir da perspectiva dos participantes, valorizando a

subjetividade e o contexto em que os eventos ocorrem. Esse tipo de abordagem não se preocupa com a generalização estatística, mas sim com a profundidade da análise e a riqueza dos significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa é especialmente útil em estudos que envolvem comportamentos, valores, crenças e relações sociais, sendo amplamente utilizada nas ciências humanas e sociais.

### **3.1.2 Nível descritivo**

Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como finalidade a identificação de possíveis relações entre as variáveis. Se enquadram neste tipo: a maioria das pesquisas feitas com objetivos profissionais; aquelas que buscam definir as características de um grupo; estudo das condições de habitação de um determinado local e ainda levantamento de opiniões, atitudes e crenças da população. Algumas pesquisas descritivas transcendem uma simples identificação de relação entre variáveis, e mesmo definidas como descritivas, servem para criar uma nova visão sobre o problema.

Conforme Vergara (2016), a pesquisa descritiva relata as características de certa população ou fenômeno. Pode criar relações entre variáveis e determinar a sua natureza, não tem responsabilidade de esclarecer os fenômenos que apresenta, mesmo servindo de base para tal apresentação.

### **3.1.3 Estratégia *survey* ou enquete**

Segundo Roesch (2009), quando a coleta de dados é primária, através de questionários, entrevistas ou testes, é importante destacar a fonte dos dados, ou seja, a população entrevistada e os documentos analisados, e ainda quando estes são levantados e com quais instrumentos, que deverão ser anexados. Até o final da elaboração do projeto é fundamental que o aluno tenha elaborado e testado o instrumento de coleta. Numa pesquisa *survey*, isto é essencial, pois a coleta de dados leva mais tempo que o esperado.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Apresenta-se nos próximos subcapítulos o universo, a amostra, e o procedimento de coleta de dados da pesquisa.

### **4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), na pesquisa pode-se decidir pelo estudo de todo o universo da pesquisa, ou apenas uma amostra. Sendo assim, o universo é o conjunto de informações em que é possível escolher a amostra. Às vezes não existe a possibilidade de pesquisar todas as pessoas do grupo que se deseja estudar, devido à falta de recursos ou à urgência. Assim, utiliza-se o método de amostragem, que significa chegar a um consenso sobre o total, o universo.

Para a pesquisa qualitativa, foram encaminhadas entrevistas a três gestores de organizações distintas, tendo sido obtidas as respostas de todos os participantes, totalizando um retorno de 100%.

O conteúdo a seguir refere-se a pesquisa quantitativa.

#### **4.1.1 Universo da pesquisa**

Conforme Gil (2010), os levantamentos englobam um universo de componentes tão grande, que é impossível examiná-los em sua totalidade, por isso, geralmente se trabalha com uma pequena parte dos elementos que fazem parte do universo.

Segundo Roesch (2009), geralmente para fazer os levantamentos são usadas grandes populações, um grupo de pessoas ou organizações que são interessantes entrevistar para o propósito do estudo, e dependendo do tamanho desta população, do tempo e do custo da pesquisa, é necessário selecionar uma parcela desta população para que seja feito o estudo.

Apresenta-se o universo de pesquisa deste trabalho: a população de Nova Bassano, que é composta por 9.649 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>1</sup>.

#### **4.1.2 Amostra de pesquisa**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), a amostra é uma parcela selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo.

Conforme Gil (2010), geralmente os levantamentos possuem um universo de elementos muito grande, por esse motivo, é trabalhado apenas com uma amostra, ou seja, uma pequena parte dos componentes do universo.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), deve-se escolher uma parte de modo que ela seja a mais expressiva possível do todo, e a partir dos resultados obtidos dessa parte, pode-se deduzir da melhor forma os resultados da população total se fosse pesquisada.

Conforme Gil (2010), para que os dados obtidos no levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra tenha um número adequado de elementos. A estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar este número.

A amostra da pesquisa a ser utilizada neste trabalho, representa um total de 100 habitantes de Nova Bassano. A pesquisa aplica-se a pessoas que estejam empregadas em qualquer tipo de Organização. A amostra da pesquisa corresponde a 1% do universo de pesquisa.

## **4.2 AMOSTRAGEM**

Conforme Gil (2010), nos levantamentos a amostragem pode tomar várias formas, de acordo com o tipo de população, a sua extensão, as condições materiais para a produção da pesquisa, etc.

---

<sup>1</sup> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-bassano/panorama> Acesso em 20-05-2025

Conforme Roesch (2009), o objetivo da amostragem é criar um subconjunto que representa as principais regiões de interesse da pesquisa. Em uma amostra aleatória a suposição é que seja possível entender de forma estatística a probabilidade de que um padrão observado na amostra é repetido pela população.

A amostragem é um processo fundamental em pesquisa e estatística que envolve a seleção de um subconjunto de indivíduos ou elementos de uma população para inferir características ou comportamentos dessa população como um todo. O objetivo principal da amostragem é garantir que o subconjunto selecionado (a amostra) represente adequadamente a população em estudo. Segundo Roesch (2013, p. 139), “a amostragem deve ser realizada de maneira que as principais áreas de interesse da pesquisa sejam contempladas, permitindo que os resultados obtidos a partir da amostra possam ser generalizados para a população.”

A amostragem probabilística é um método de seleção em que cada membro da população tem uma chance conhecida e não zero de ser incluído na amostra. Essa abordagem é crucial para garantir a representatividade da amostra e permitir que os resultados sejam analisados estatisticamente. As principais características incluem a aleatoriedade, em que a seleção dos elementos é feita de forma aleatória, minimizando o viés na escolha, e o tratamento estatístico, que, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 42), permite que a “amostragem probabilística seja submetida a análises estatísticas que ajudam a compensar erros amostrais e a avaliar a significância dos resultados.” As principais técnicas de amostragem probabilística incluem a amostragem aleatória simples, onde cada elemento da população tem a mesma probabilidade de ser selecionado; a amostragem estratificada, que divide a população em grupos homogêneos, realizando amostras aleatórias de cada estrato; e a amostragem por conglomerados, que divide a população em grupos, escolhendo aleatoriamente alguns para serem estudados totalmente.

Por outro lado, a amostragem não probabilística não oferece a mesma garantia de representatividade, pois a seleção dos elementos é feita com base em critérios subjetivos ou conveniência. Embora essa abordagem possa ser mais fácil e rápida de implementar, ela apresenta riscos em termos de viés e

limitações na generalização dos resultados. As principais técnicas de amostragem não probabilística incluem a amostragem por conveniência, que seleciona elementos mais fáceis de acessar; a amostragem intencional, que escolhe elementos com base em características específicas relevantes para a pesquisa; e a amostragem por quotas, que divide a população em subgrupos e seleciona um número específico de elementos de cada um, mas sem randomização.

Dessa forma, para este trabalho, a escolha da amostragem probabilística aleatória simples é adequada, pois permite a obtenção de resultados que podem ser generalizados para a população, respeitando as principais áreas de interesse da pesquisa e possibilitando a realização de análises estatísticas robustas. Essa abordagem, conforme discutido por Marconi e Lakatos (2021), é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados.

Neste trabalho utiliza-se da amostragem probabilística, tipo aleatória simples, que aborda-se a seguir.

#### **4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples**

Segundo Roesch (2009), a amostra aleatória simples é aquela que a escolha dos componentes é feita por meio de uma tabela de números aleatórios, de forma que cada componente da população tenha a mesma chance de participar da amostra.

### **4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Conforme Gil (2010), para evitar erros, é necessário supervisionar a coleta de dados. De início, é necessário que os pesquisadores sejam honestos e escolham rigorosamente os pesquisados. O procedimento de análise dos dados envolve vários processos: codificação das respostas, tabulação de dados, e cálculos estatísticos.

Depois ou junto com a análise, pode ser feita também a interpretação dos dados, que consiste no estabelecimento de ligação entre os resultados que foram obtidos, com aqueles conhecidos, sendo estes derivados de estudos realizados ou teorias. É importante que a análise seja bem planejada antes da coleta dos dados, mesmo que ela não seja completa, para evitar de fazer tabelas desnecessárias.

Quanto à codificação dos dados, é necessário determinar o momento de ser feita, se antes ou depois da coleta de dados. Quando é decidido fazer a pré-codificação, o desenvolvimento do questionário exige que sejam considerados os campos próprios para esta finalidade. Quando é decidido por fazer a pós-codificação é necessário definir critérios. É interessante fazer uma determinação prévia sobre o procedimento que vai ser utilizado na tabulação. E por fim, na análise de dados são feitos os cálculos estatísticos, calculando médias, porcentagens entre outros.

A seguir, o Quadro 1 apresenta os procedimentos de coleta e as ações realizadas.

Quadro 1 – Procedimento de coleta de dados e as ações realizadas.

PROCEDIMENTOS DE COLETA	AÇÕES REALIZADAS
Definir o universo de pesquisa	Para a pesquisa qualitativa, utiliza-se 3 gestores de empresas. Para a pesquisa quantitativa, a partir da população do município de Nova Bassano de 9.649 habitantes, segundo o IBGE.
Determinar a amostra da pesquisa	Determina-se 1% da população de Nova Bassano, no caso 100 habitantes, que estejam empregadas em qualquer tipo de Organização.
Elaborar o instrumento de pesquisa	A pesquisa qualitativa realizou-se por meio de entrevista, com 5 questões abertas. Para a pesquisa quantitativa o instrumento de pesquisa é o questionário.
Aplicar o pré-teste	Aplicado para 5 pessoas, no mês de abril de 2025.
Aplicar o questionário definitivo	Aplicado no mês de maio de 2025, para 100 pessoas empregadas em organizações no município de Nova Bassano.
Coletar o questionário	Remete-se o instrumento de pesquisa; no caso o questionário, via <i>whatsapp</i> , através do <i>Google forms</i> .
Tabular os dados da pesquisa	Desenvolvido a tabulação das respostas obtidas através de tabelas, figuras e interpretação, para cada uma das questões.
Apresentar os resultados	Obteve-se resultados positivos validando o problema de pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

### 4.3.1 Técnicas de pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2012), técnica é um conjunto de procedimentos que a ciência utiliza, é a habilidade para usar esses processos. Toda a ciência utiliza várias técnicas para alcançar seus objetivos. Toda a pesquisa precisa de um levantamento de dados e várias fontes, independente da técnica utilizada. Esse material é útil para trazer conhecimento no assunto, evitar duplicações e esforços desnecessários, além de sugerir problemas e mostrar outras fontes de busca. Essa parte da pesquisa serve para coletar informações sobre o assunto de interesse.

Segundo Gil (2010), independente de qual for o instrumento utilizado na pesquisa, é importante lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam obter os dados do ponto de vista dos pesquisados. Essas técnicas são muito úteis para conseguir informações sobre o que os pesquisados pretendem, esperam e desejam.

Conforme Marconi e Lakatos (2012) a técnica de pesquisa por observação direta extensiva, é realizada através dos seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário, formulário, de medidas de atitudes e opiniões, e de técnicas mercadológicas.

Utiliza-se neste trabalho a técnica de pesquisa por observação direta extensiva, e o questionário e entrevista como instrumento da pesquisa.

#### 4.3.1.1 Entrevista

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é uma técnica essencial dentro da pesquisa qualitativa por permitir o contato direto entre pesquisador e entrevistado, favorecendo a coleta de dados ricos e detalhados. Os autores destacam que a entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada, dependendo do grau de liberdade concedido ao entrevistado.

Segundo Gil (2008), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados utilizadas em pesquisas qualitativas, pois permite a obtenção de

informações diretamente junto aos participantes, considerando seus pontos de vista, experiências e interpretações. Ele ressalta que essa técnica é especialmente útil quando se deseja compreender atitudes, crenças e motivações que não poderiam ser acessadas por meio de métodos puramente quantitativos.

Essa abordagem favorece um ambiente mais informal e interativo, promovendo maior abertura por parte do entrevistado e, conseqüentemente, dados mais ricos e significativos para a análise.

#### 4.3.1.2 Questionário

Conforme Marconi e Lakatos (2012), o questionário deve ser limitado em finalidade e extensão, ter de 20 a 30 questões que levam em torno de 30 minutos para serem respondidas. As questões devem ser codificadas para facilitar a tabulação de dados mais adiante. O questionário deve ter instruções e notas explicativas, além de que a aparência do material deve ser observada, para que seja fácil a manipulação e a colocação das respostas. Feito o questionário, deve ser aplicado o pré-teste em uma população similar para verificar possíveis falhas.

Quanto à classificação das perguntas, podem ser: perguntas abertas, onde o informante responde livremente utilizando linguagem própria e suas opiniões; perguntas fechadas, que possuem alternativas fixas onde é escolhido sim ou não; e perguntas de múltipla escolha que são fechadas, e apresentam várias respostas possíveis.

De acordo com Marconi e Lakatos (2012), os questionários apresentam diversas vantagens e desvantagens na coleta de dados. Entre as vantagens, destacam-se a economia de tempo e deslocamento, uma vez que os questionários podem ser preenchidos de forma remota; a possibilidade de obter uma grande quantidade de dados de um número maior de pessoas de maneira simultânea; e a abrangência geográfica que permite alcançar um público mais amplo. Além disso, o uso de questionários implica uma economia de pessoal, já que a coleta de dados pode ser realizada sem a necessidade de muitos entrevistadores. Os respondentes também podem fornecer respostas mais

rápidas e assertivas, pois, com o anonimato e a segurança, sentem-se mais à vontade para expressar suas opiniões. Outra vantagem é que a impessoalidade do instrumento contribui para uma avaliação mais uniforme, além de permitir que os respondentes tenham mais tempo para pensar e responder em um momento mais apropriado.

Por outro lado, as desvantagens do uso de questionários também são relevantes. Um dos principais problemas é que frequentemente há um baixo retorno, com apenas uma pequena quantidade de questionários devolvidos. Também é comum que algumas perguntas fiquem sem resposta, e esse método não é aplicável a analfabetos, que não conseguem preencher os questionários. A falta de assistência para esclarecer dúvidas durante o preenchimento pode resultar em dificuldades de compreensão, levando a respostas uniformes que não refletem a verdadeira opinião dos respondentes. Além disso, durante a leitura das perguntas, a resposta a uma questão pode influenciar a resposta a outra, e atrasos na devolução dos questionários podem prejudicar sua utilização. O controle e a verificação das circunstâncias em que os questionários foram preenchidos também são desafiadores, pois nem sempre a pessoa que deveria responder é a que realmente o faz. Por fim, para garantir resultados mais precisos, é necessário um universo de respondentes que seja mais homogêneo.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2012), em geral, os questionários enviados costumam ter uma taxa de devolução de cerca de 25%.

## 5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Apresenta-se neste capítulo todo o detalhamento necessário para a aplicação do instrumento de pesquisa, bem como a sua distribuição e a coleta de dados para a sua realização, que neste trabalho é a entrevista para pesquisa qualitativa e o questionário para a pesquisa quantitativa.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados instrumentos como a Carta de Apresentação (Apêndice A), e os questionários de Entrevista Qualitativa (Apêndice B) e Entrevista Quantitativa (Apêndice C).

### 5.2 PRÉ-TESTE

Conforme Roesch (2009), todos os autores indicam a realização do pré-teste antes de aplicar o questionário definitivo, com isso o pesquisador pode verificar se as questões são entendíveis, se a ordem das questões está correta e se os resultados fazem sentido.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), depois de pronto, é necessário que o questionário seja testado antes de ser utilizado definitivamente, onde aplica-se alguns modelos em uma pequena parte da população escolhida, esta, não pode fazer parte do alvo de estudo. Assim, é possível verificar possíveis falhas, inconsistências, dificuldades de linguagem, entre outros. Após feita a verificação do pré-teste, as perguntas podem ser alteradas.

O pré-teste foi aplicado para 5 pessoas, em que todas responderam, resultando no perfeito entendimento de cada um deles, não necessitando nenhum tipo de alteração no questionário.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se neste capítulo os dados primários, secundários, bem como os resultados da pesquisa.

### 6.1 DADOS PRIMÁRIOS

Segundo Gil (2010), a fonte de dados primários fundamenta-se em documentos elaborados com finalidades diversas.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os dados primários, ou seja, a pesquisa documental, é restrita a documentos, que podem ser recolhidos no momento em que o fato acontece.

Utiliza-se na presente pesquisa como dados primários, o questionário e a entrevista formulado e aplicado pela autora, assim como os resultados obtidos e apresentados na sequência do trabalho.

### 6.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Conforme Gil (2010), os dados secundários baseiam-se em materiais já publicados, como livros, revistas, jornais, entre outros materiais impressos.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as fontes secundárias, abrangem toda a bibliografia disponível já publicada sobre o assunto de estudo, que podem ser livros, pesquisas, monografias, teses, etc. A finalidade é que o pesquisador tenha contato com tudo que já foi publicado sobre o assunto em questão.

Utiliza-se nesta pesquisa como dados secundários, os livros que tratam do assunto e as fontes encontradas na *internet*.

### 6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa qualitativa efetuada com 3 gestores por meio de entrevista, que foi feita e aplicado com o uso do *Google Forms*. Obteve-se 100% de retorno.

No Quadro 2 são apresentadas as estratégias definidas no ambiente empresarial.

Quadro 2 – Estratégias definidas no ambiente empresarial.

<b>Questão 1 - Quais estratégias devem ser definidas no ambiente empresarial no sentido de organizar e liderar a equipe, para o atingimento das metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade das Organizações?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Melhoria contínua, automatização de processos, otimização de tempo em processos manuais, compartilhamento de informação e conhecimento são considerado itens “chave” para a inovação e competitividade.
<b>B</b>	Estratégias de divisão de tarefas de acordo com facilidade de cada um, definir público alvo, definir ferramentas que serão usadas para atingir.
<b>C</b>	Estratégias para curto e médio prazo que se conecte as ambições da empresa. As ambições estão ligadas a crescimento de carteiras, qualidade ( <i>net promoter score</i> - NPS), pessoas no centro (colaboradores e clientes) e a sustentabilidade do negócio, tudo isso conectado ao propósito da organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Os respondentes destacam que as estratégias devem alinhar metas de crescimento, qualidade e foco em pessoas ao propósito da empresa, a inovação é impulsionada por melhoria contínua, automação e compartilhamento de conhecimento. A eficiência vem da divisão de tarefas conforme habilidades e uso adequado de ferramentas.

No Quadro 3, são apresentadas as respostas referentes a definição e alinhamento de objetivos.

Quadro 3 – Definição e alinhamento de objetivos.

<b>Questão 2 - Como as metas da equipe são definidas e alinhadas aos objetivos gerais da empresa?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	A meta é posta mensalmente pela área de planejamento da empresa, desta forma a meta é dividida semanalmente entre toda equipe de forma equilibrada a fim de atender o mix de produção mensal.
<b>B</b>	A alta diretoria determina as metas, sempre no intuito de alinhar ao foco da empresa.
<b>C</b>	Na empresa existe norteadores estratégicos onde esses a partir de potencial da carteira são desmembrados em números macros e que chegam aos micros (por carteiras e colaboradores)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A empresa define metas estratégicas a partir do potencial da carteira, desdobrando-as de forma macro para micro (por carteiras e colaboradores). As metas são estabelecidas mensalmente e distribuídas semanalmente para a equipe. A alta diretoria assegura que essas metas estejam alinhadas ao foco da empresa.

No Quadro 4, seguem as respostas das estratégias para motivação da equipe.

## Quadro 4 – Estratégias para motivação da equipe.

<b>Questão 3 - Quais estratégias são adotadas para manter a equipe motivada a atingir essas metas?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Acompanhamento diária tratando pontos críticos. Manter a equipe atenta para antever possíveis problemas ou desvios. Realizo reunião semanal para tratar os objetivos da semana, bem como situar a equipe sobre o panorama de metas e objetivos da empresa de uma forma global, aproveitando para tirar dúvidas e dando esclarecimentos e motivando a equipe de uma forma amigável e descontraída.
<b>B</b>	Prêmios, reconhecimento, elogios, ascensão na carreira.
<b>C</b>	Ações que promovem o engajamento, boa comunicação, assim como O reconhecimento (não financeiro no curto prazo) são excelentes combustíveis para o alcance dos resultados planejados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Ações de engajamento, boa comunicação e reconhecimento não financeiro são essenciais para alcançar metas. O acompanhamento diário identifica pontos críticos e antecipa problemas, com reuniões semanais para alinhar objetivos. Reconhecimento, prêmios e oportunidades de ascensão incentivam o desempenho e motivam a equipe.

No Quadro 5, são apresentadas as respostas referentes ao acompanhamento e gestão de desafios.

## Quadro 5 – Acompanhamento e gestão de desafios.

<b>Questão 4 - Como você acompanha o progresso das metas definidas pela Organização e gerencia desafios ao longo do caminho?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Acompanhamento diário da produção se está aderente ao cronograma semanal e mensal. Desenvolver, implementar, aplicar ações para correção de “rota” para atendimento da meta.
<b>B</b>	Acompanhamento diário. Reunião. <i>Briefing</i> .
<b>C</b>	O acompanhamento se dá por <i>dash</i> mensais, mas o acompanhamento com rodada de conversas com os colaboradores permite apoiar a equipe para superar desafios.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** O acompanhamento é realizado por dashboards mensais e conversas diárias com os colaboradores para superar desafios. A produção é monitorada diariamente para garantir aderência ao cronograma. Ações corretivas são implementadas conforme necessário, com reuniões e *briefings* regulares.

No Quadro 6, seguem as respostas obtidas para os exemplos de estratégias bem sucedidas.

Quadro 6 – Exemplos de estratégias bem sucedidas.

<b>Questão 5 - Você pode compartilhar exemplos de práticas bem-sucedidas que você ou sua equipe implementou, para atingir metas importantes da Organização?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>A</b>	Reunião semanal. Situar a equipe sobre o status e os objetivos da empresa a curto e longo prazo, bem como metas claras a serem atingidas. Desta forma cada usuário da equipe vai desprender esforço exatamente onde precisa e desenvolver o seu trabalho da melhor forma para que os objetivos da equipe e da empresa se concretizem.
<b>B</b>	Lembrar a equipe todos os dias dos objetivos a alcançar. Divisão da meta entre os colaboradores. Reconhecimento do trabalho feito com prêmio, ingresso em show, etc.
<b>C</b>	Mini projetos por segmentos, com liderança de membro da equipe. Desafios construídos em conjunto com o colaborador, de modo que ele se sinta desafiado, mas apoiado. Rodada de responsáveis em projetos sociais, isso permite um engajamento e mais criatividade na execução.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A empresa promove mini projetos liderados pela equipe e desafios colaborativos para engajamento e apoio mútuo. Reuniões semanais alinham objetivos e metas, enquanto as responsabilidades são divididas entre os colaboradores. As metas são reforçadas diariamente, com reconhecimento através de prêmios e experiências.

#### 6.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa efetuada com a amostra de 100 pessoas. Efetuou-se o contato através do *WhatsApp* com todas as pessoas da amostra, e explicou-se o assunto do questionário do trabalho de conclusão de curso. Na sequência, houve o envio do questionário, o mesmo foi feito e aplicado com uso do *Google Forms* através do *link* <https://forms.gle/2PkN3kBZpXYi3BZCA>. Obteve-se o retorno de 27 respostas, o que significa que 27% dos questionários voltaram.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os questionários geralmente alcançam 25% de retorno, sendo assim, o questionário aplicado foi validado.

O questionário aplicado mostra alguns dados básicos das pessoas pesquisadas, as opiniões e percepções sobre as estratégias para atingimento de

metas e a importância da mesma no sucesso da empresa. Avalia-se também a percepção das pessoas sobre a pressão interna que metas impostas causam. Coletou-se também a opinião das pessoas sobre o tema em questão, a fim de verificar as experiências e vivências relacionadas.

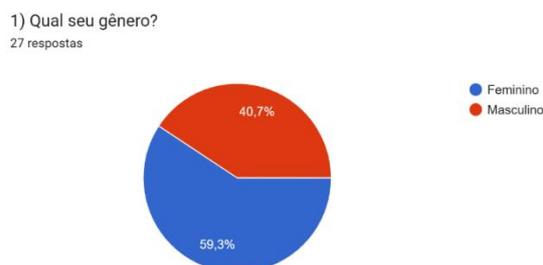
Na Tabela 1 é apresentado a quantidade total de pessoas que responderam, além da quantidade e porcentagem de acordo com o gênero; e Figura 6 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 1 – Gênero do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Feminino	16	59,30
Masculino	11	40,70
Outro	0	0,00
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 6 – Gênero do respondente.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar o gênero de respondente, a maioria sendo feminino, 59,3% e 40,7% masculino.

Na Tabela 2, são apresentados os dados referentes a idade dos respondentes; e na Figura 7 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

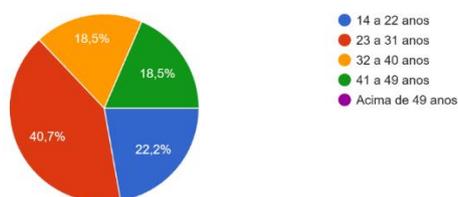
Tabela 2 – Idade do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
14 a 22	6	22,20
23 a 31	11	40,70
32 a 40	5	18,50
41 a 49	5	18,50
Acima de 49	0	0,00
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 7 – Idade do respondente.

2) Qual sua idade?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Identifica-se a idade dos respondentes, sendo 22,2% com idade de 14 a 22; 40,7% com idades entre 23 a 31; 18,5% com 32 a 40; 18,5% com idade entre 41 a 49 e por fim 0% acima de 49 anos.

Na Tabela 3 são apresentados os dados referentes a escolaridade; e na Figura 8 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

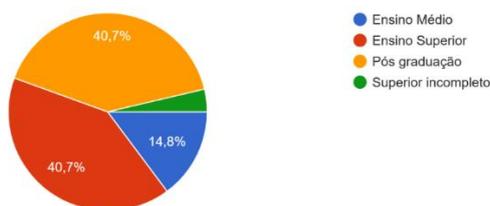
Tabela 3 – Escolaridade do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Ensino Médio	4	14,80
Ensino Superior	11	40,70
Pós Graduação	11	40,70
Superior incompleto	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 8 – Escolaridade do respondente.

3) Qual a sua escolaridade?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Identifica-se nesta questão a escolaridade do respondente, a maioria possui pós graduação e ensino superior, representando 40,7% em cada opção, em seguida o ensino médio, com 14,8%, e por último o superior incompleto representando 3,7% dos respondentes.

Na Tabela 4, são apresentados os dados referentes a renda do respondente; e na Figura 9 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

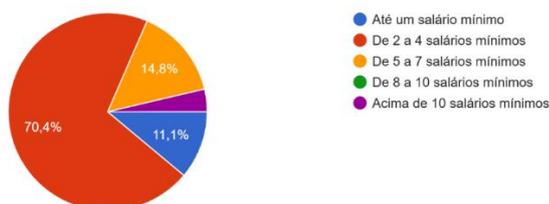
Tabela 4 – Renda do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até um salário mínimo	3	11,10
De 2 a 4 salários mínimos	19	70,40
De 5 a 7 salários mínimos	4	14,80
De 8 a 10 salários mínimos	0	0,00
Acima de 10 salários mínimos	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 9 – Renda do respondente.

4) Qual a sua renda?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se nesta questão identificar a renda mensal do respondente, sendo que 11,1% do público recebe até um salário mínimo, 70,4% recebe de 2 a 4 salários; 14,8% recebe de 5 a 7 salários; e 3,7% recebe mais de 10 salários mínimos. Não obteve-se resposta da opção de 8 a 10 salários mínimos.

Na Tabela 5, são apresentados os dados referentes a profissão do respondente; e na Figura 10 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

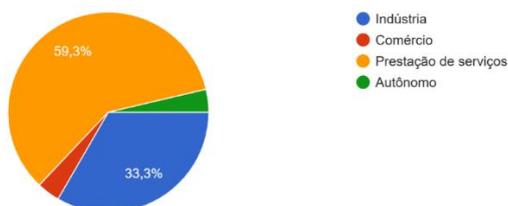
Tabela 5 – Profissão do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Industria	9	33,30
Comercio	1	3,70
Prestação de serviços	16	59,30
Autônomo	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 10 – Profissão do respondente.

5) Qual sua principal área de trabalho?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A questão acima busca identificar a área de trabalho do respondente, sendo 33,3% indústria; 3,7% comércio; 59,3% prestação de serviços e 3,7% autônomos.

Na Tabela 6, são apresentados os dados referentes a como lidar com as metas; e na Figura 11 é apresentado um gráfico com os resultados observados

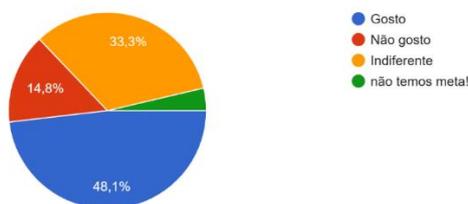
Tabela 6 – Como respondente lida com as metas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Gosto	13	48,10
Não gosto	4	14,80
Indiferente	9	33,30
Não temos metas	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 11 – Como o respondente lida com as metas.

6) Como você lida com metas impostas pela empresa que você trabalha?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Esta questão busca identificar como o respondente lida com as metas, 48,1% gosta de metas, 33,3% julga indiferente, 14,8% não gosta de metas e 3,7% dos respondentes não possui metas em suas empresas.

Na Tabela 7, são apresentados os dados referentes a como a empresa do respondente lida com as metas; e na Figura 12 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

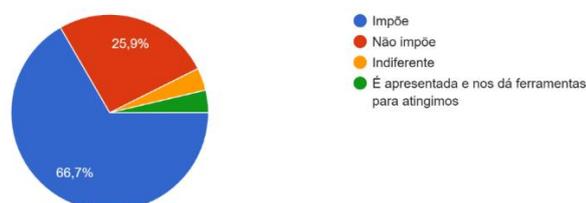
Tabela 7 – Como a empresa do respondente lida com as metas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Impõe	18	66,70
Não impõe	7	25,90
Indiferente	1	3,70
É apresentada e nos dá ferramentas para atingimos	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 12 – Como a empresa do respondente lida com as metas.

7) Como a empresa que você trabalha lida com metas?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar como a empresa do respondente lida com metas, segundo 66,7% dos respondentes suas empresas impõem metas, 25,9% não impõe e para 3,7% é indiferente; por fim 3,7% dos respondentes afirmam que as metas são apresentadas com ferramentas para o atingimento das mesmas.

Na Tabela 8, é apresentada o resultado para a pergunta se sente-se pressionado para o cumprimento de metas; e na Figura 13 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 8 – Sente-se pressionado para o cumprimento de metas.

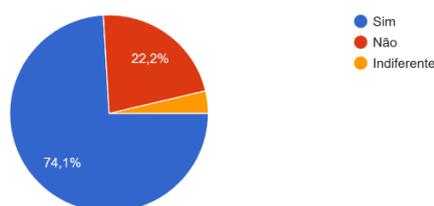
<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	20	74,10
Não	6	22,20
Indiferente	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 13 – Sente-se pressionado para o cumprimento das metas.

8) Você sente pressão por parte da empresa em que você desempenha as suas atividades, para o cumprimento de metas?

27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Identifica-se nesta questão se o respondente sente pressão para o cumprimento de metas no ambiente empresarial, sendo que 74,1% responderam que sim e 22,2% responderam que não, 3,7% responderam como indiferente.

Na Tabela 9, é apresentado o resultado para a pergunta referente a motivação do respondente para o cumprimento das metas; e na Figura 14 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 9 – Sente-se motivado para o cumprimento das metas.

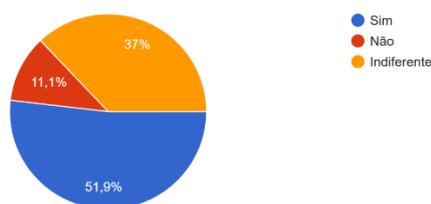
<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	14	51,90
Não	3	11,10
Indiferente	10	37,00
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 14 – Sente-se motivado para o cumprimento das metas.

9) Você se sente motivado a cumprir metas definidas pela empresa, que você exerce as suas atividades?

27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se nesta questão identificar se o respondente se sente motivado a cumprir metas, 51,9% respondeu que sim, já 11,1% respondeu que não se sente motivado e para 37% é indiferente.

Na Tabela 10 é apresentado o resultado para a pergunta referente a recompensa financeira para o cumprimento das metas; e na Figura 15 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

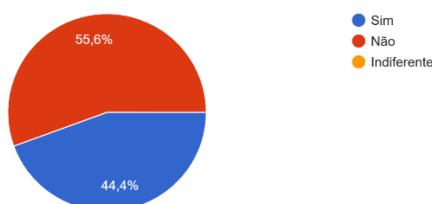
Tabela 10 – Recompensa financeira para o cumprimento da meta.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	12	44,40
Não	15	55,60
Indiferente	0	0,00
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 15 – Recompensa financeira para o cumprimento da meta.

10) Você é recompensado financeiramente se as metas propostas forem cumpridas?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A questão busca identificar se o respondente é recompensado financeiramente em caso de cumprimento de metas, a maioria, 55,6% respondeu que não é recompensado, já 44,4% é recompensado financeiramente.

Na Tabela 11, é apresentado o resultado para a pergunta de qual a recompensa que mais motiva o respondente; e na Figura 16 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 11 – Qual recompensa mais motiva o respondente.

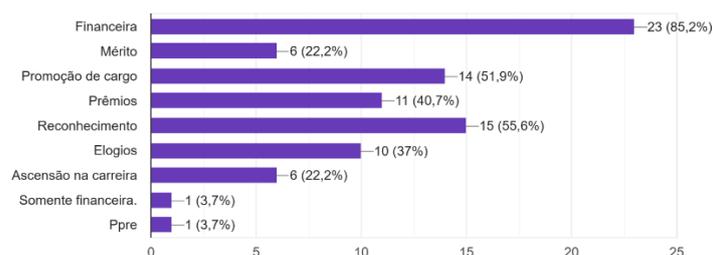
Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Financeira	23	26,44
Mérito	6	6,90
Promoção de cargo	14	16,09
Prêmios	11	12,64
Reconhecimento	15	17,24
Elogios	10	11,49
Ascensão na carreira	6	6,90
Somente financeira	1	1,15
PPR (Programa de Participação de Resultados)	1	1,15
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 16 – Qual recompensa mais motiva o respondente.

11) Qual tipo de recompensa pelo cumprimento de metas mais motiva você, na empresa que desenvolve as suas atividades?

27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Identifica-se qual tipo de recompensa mais motiva o respondente, sendo 26,44% a recompensa financeira, em seguida 6,90% mérito, 16,09% promoção de cargo, 12,64% prêmios, 17,24% reconhecimento, 11,49% elogios, 6,90% ascensão na carreira e 1,15% somente financeira e PPR. A questão solicita mais de uma alternativa de resposta.

Na Tabela 12, é apresentado o resultado para a pergunta da importância das metas para o sucesso profissional; e na Figura 17 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

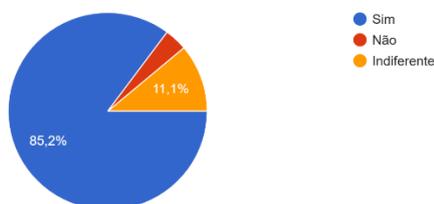
Tabela 12 – Importância das metas para o sucesso profissional.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	23	85,20
Não	1	3,70
Indiferente	3	11,10
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 17 – Importância das metas para o sucesso profissional.

12) Você julga que estabelecer metas é importante para seu sucesso profissional?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A maioria dos respondentes, 85,2%, julgam que estabelecer metas é importante para o sucesso profissional, e os outros 11,1% julgam ser indiferente e a minoria 3,7% julga que não é importante.

Na Tabela 13, é apresentado o resultado para a pergunta de como o respondente se sente ao receber metas; e na Figura 18 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

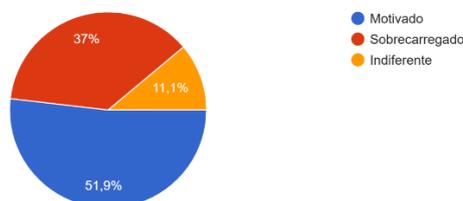
Tabela 13 – Como o respondente se sente ao receber metas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Motivado	14	51,90
Sobrecarregado	10	37,00
Indiferente	3	11,10
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 18 – Como o respondente se sente ao receber metas.

13) Como você se sente ao receber metas impostas no ambiente de trabalho?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar como o respondente se sente ao receber as metas impostas, 51,9% se sente motivado, já 37% se sente carregado e para 11,1% é indiferente.

Na Tabela 14, é apresentado o resultado para a pergunta de quais as estratégias que o respondente utiliza para atingir metas; e na Figura 19 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 14 – Quais estratégias o respondente utiliza para atingir as metas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Planejamento detalhado	16	15,84
Estabelecimento de prazos	14	13,86
Monitoramento do processo	10	9,90
Motivação pessoal	10	9,90
Melhoria continua	9	8,91
Automatização de processos	8	7,92
Otimização de tempo em processos manuais	6	5,94
Compartilhamento de informação e conhecimento	11	10,89
Divisão de tarefas	8	7,92
Definir público alvo	2	1,98
Definir as ferramentas necessárias	7	6,93
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 19 – Quais estratégias o respondente utiliza para atingir as metas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Identifica-se quais estratégias o respondente utiliza para atingir as metas, 15,84% julga que o planejamento detalhado é a melhor estratégia, já para 13,86% dos respondentes o estabelecimento de prazos e melhor, 9,90% julga que são monitoramento do progresso e motivação pessoal; para 8,91% é a melhoria continua, 7,91% optou por automatização de processos, 5,94% otimização de tempo em processos manuais; 10,89% compartilhamento de informação e conhecimento; 7,92% divisão de tarefas; 1,98% definir público alvo e por fim, 6,93% optou pela opção de definir as ferramentas necessárias. A questão solicita mais de uma alternativa de resposta.

Na Tabela 15, é apresentado o resultado para a pergunta de qual a principal barreira para o atingimento de metas; e na Figura 20 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

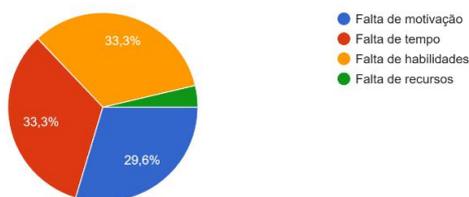
Tabela 15 – Principal barreira para o atingimento de metas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Falta de motivação	8	29,60
Falta de tempo	9	33,30
Falta de habilidades	9	33,30
Falta de recursos	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 20 – Principal barreira para o atingimento de metas.

15) Qual a principal barreira que você enfrenta ao tentar atingir metas?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar qual a principal barreira o respondente enfrenta ao tentar atingir as metas, 33,3% julga que é a falta de tempo, 29,6% a falta de motivação, 33,3% a falta de habilidades e 3,7% falta de recursos.

Na Tabela 16, é apresentado o resultado para a pergunta de que as metas impostas deveriam ser adaptáveis; e na Figura 21 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

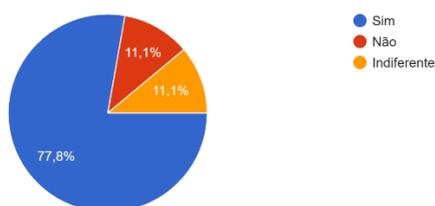
Tabela 16 – As metas impostas deveriam ser adaptáveis.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	21	77,80
Não	3	11,10
Indiferente	3	11,10
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 21 – As metas impostas deveriam ser adaptáveis.

16) Você julga que as metas impostas no ambiente de trabalho deveriam ser flexíveis e adaptáveis?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A maioria dos respondentes, 77,8%, julga que as metas impostas no ambiente de trabalho deveriam ser flexíveis e adaptáveis, 11,1% julga que não é necessário e é indiferente.

Na Tabela 17, é apresentado o resultado para a pergunta de como o respondente se sente ao não atingir as metas; e na Figura 22 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

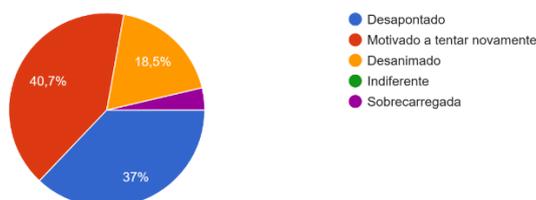
Tabela 17 – Como o respondente se sente ao não atingir as metas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Desapontado	10	37,00
Motivado a tentar novamente	11	40,70
Desanimado	5	18,50
Indiferente	0	0,00
Sobrecarregado	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 22 – Como o respondente se sente ao não atingir as metas.

17) Como você se sente quando não consegue atingir uma meta?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar como o respondente se sente ao não conseguir atingir uma meta, 37% se sente desapontado, 40,7% se sente motivado a tentar novamente, 18,5% se sente desanimado e 3,7% se sente sobrecarregado.

Na Tabela 18, é apresentado o resultado para a pergunta de que se as metas são alinhadas com os objetivos do respondente; e na Figura 23 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

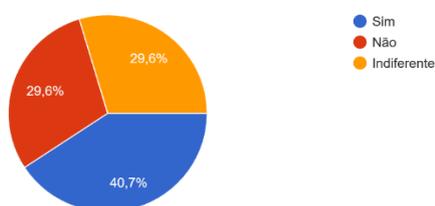
Tabela 18 – As metas são alinhadas com os objetivos do respondente.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	11	40,70
Não	8	29,60
Indiferente	8	29,60
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 23 – As metas são alinhadas com os objetivos do respondente.

18) Você julga que as metas impostas pela empresa que desenvolve as suas atividades são alinhadas com os interesses e objetivos dos funcionários?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A maioria, 40,7%, julga que sim, já 59,6% acredita que não, o restante 29,6% julga que é indiferente.

Na Tabela 19, é apresentado o resultado para a pergunta de quais estratégias o respondente considera importante; e na Figura 24 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 19 – Quais estratégias o respondente considera importante.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Cursos preparatórios	12	13,79
Detalhamento claro e completo da meta a ser atingida	18	20,69
Apoio emocional e motivacional	12	13,79
Reunião semanal	5	5,75
Lembrar a equipe dos objetivos/metasp a alcançar	6	6,90
Divisão da meta entre colaboradores	15	17,24
Reconhecimento do trabalho realizado	17	19,54
Aviso prévio de atividades e data de entrega	1	1,15
Disponibilidade de recursos	1	1,15
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 24 – Quais estratégias o respondente considera importante.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Para 13,79% dos respondentes o mais importante são os cursos preparatórios e o apoio emocional e motivacional; 20,69% considera que é o detalhamento claro e completo da meta a ser atingida; 5,75% optaram pela reunião semanal; 6,90% lembrar a equipe dos objetivos/metasp a alcançar; 17,24% divisão da meta entre colaboradores; 19,54% reconhecimento do trabalho realizado e por fim 1,15% responderam que é a disponibilidade de recursos e o aviso prévio de atividades e data de entrega. A questão solicita mais de uma alternativa de resposta.

Na Tabela 20, é apresentado o resultado para a pergunta de que as metas devem ser revisadas e ajustadas; e na Figura 25 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

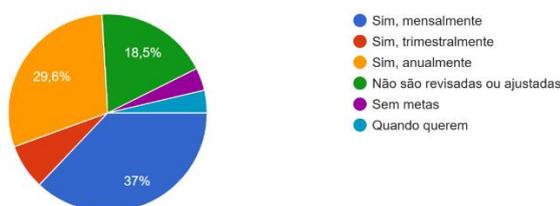
Tabela 20 – Metas revisadas e ajustadas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim, mensalmente	10	37,0
Sim, trimestralmente	2	7,40
Sim, anualmente	8	29,60
Não são revisadas ou ajustadas	5	18,50
Sem metas	1	3,70
Quando querem	1	3,70
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 25 – Metas revisadas e ajustadas.

20) As metas são revisadas ou ajustadas regularmente?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Questionados sobre qual a periodicidade as metas são revisadas ou ajustadas a maioria, 37% respondeu que é mensalmente; 29,6% anualmente; 7,4% trimestralmente, já 18,5% diz que as metas não são revisadas ou ajustadas e 3,7% não possuem metas.

Na Tabela 21, é apresentado o resultado para a pergunta se há espaço para o respondente dar o seu *feedback*; e na Figura 26 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

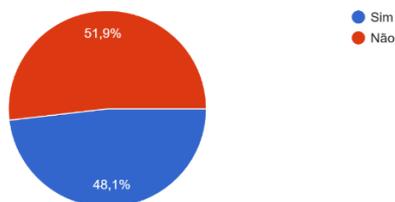
Tabela 21 – Há espaço para o respondente dar o seu *feedback*.

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	13	48,10
Não	14	51,90
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 26 – Há espaço para o respondente dar o seu *feedback*.

21) Você sente que há espaço para dar sugestões ou feedback sobre as metas impostas pela empresa?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** Busca-se identificar se o respondente possui espaço para dar sua sugestão ou *feedback* sobre as metas impostas pela empresa, 51,9% julga que não há e espaço e 48,1% julga que sim.

Na Tabela 22, é apresentado o resultado para a pergunta se as metas partem do potencial da empresa até o nível individual do colaborador; e na Figura 27 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

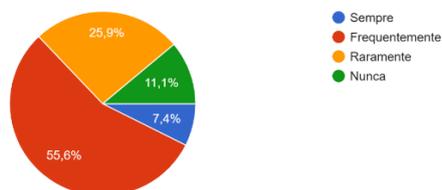
Tabela 22 – As metas partem do potencial da empresa até o nível individual do colaborador.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Sempre	2	7,42
Frequentemente	15	55,55
Raramente	7	25,92
Nunca	3	11,11
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 27 – As metas partem do potencial da empresa até o nível individual do colaborador.

22) As metas são desdobradas de forma estruturada, partindo do potencial da empresa até o nível individual dos colaboradores?  
27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A maioria dos respondentes afirmam que as metas são desdobradas de forma estruturada frequentemente, sendo 55,6% das respostas, já 25,9% diz que é raramente, 11,1% nunca e apenas 7,4% afirma que é feito sempre.

Na Tabela 23, é apresentado o resultado para a pergunta sobre a construção de desafios e metas; e na Figura 28 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 23 – Construção de desafios e metas.

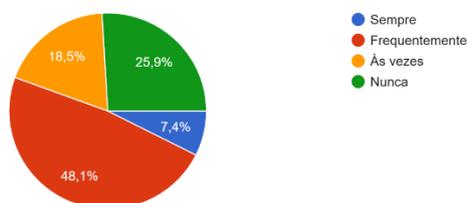
Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Sempre	2	7,40
Frequentemente	13	48,10
As vezes	5	18,50
Nunca	7	25,90
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 28 – Construção de desafios e metas.

23) Os colaboradores participam da construção de desafios e metas, sentindo-se desafiados, mas apoiados pela liderança?

27 respostas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A maioria dos respondentes, 48,1% diz que frequentemente participa da construção de desafios e metas da empresa, 18,5% as vezes; 25,9% nunca e 7,4% sempre.

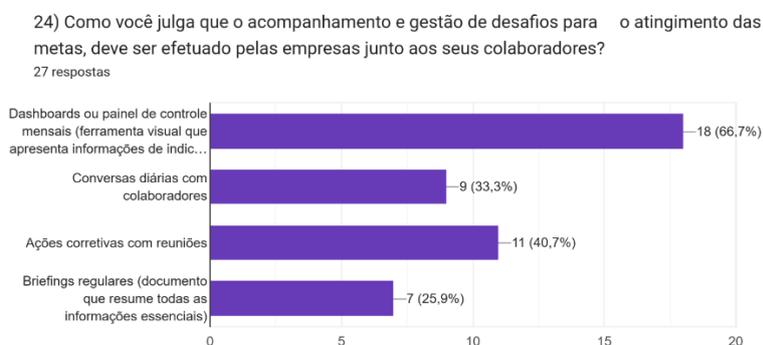
Na Tabela 24, é apresentado o resultado para a pergunta sobre o acompanhamento e gestão de metas; e na Figura 29 é apresentado um gráfico com os resultados observados.

Tabela 24 – Acompanhamento e gestão de metas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
<i>Dashboards</i> ou painel de controle mensais (ferramenta visual que apresenta informações de indicadores de forma clara e concisa)	18	40
Conversas diárias com colaboradores	9	20
Ações corretivas com reuniões	11	24,44
<i>Briefings</i> regulares (documento que resume todas as informações essenciais)	7	15,56
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

Figura 29 – Acompanhamento e gestão de metas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** A questão refere-se ao acompanhamento e gestão de desafios feito junto aos colaboradores, a maioria julga que deve ser feito por meio de *dashboards* ou painel de controle mensais, sendo 40% dos respondentes; 20% diz que são conversas diárias com colaboradores, 24,44% ações corretivas com reuniões e 15,56% julga que deve ser feito por meio de *briefings* regulares. A questão solicita mais de uma alternativa de resposta.

A questão aberta número 25 solicita a opinião dos respondentes sobre as estratégias de metas que a empresa em que trabalham utilizam. Apresenta-se na continuidade as respostas da questão aberta. Dos 27 questionários que retornaram, 20 pessoas responderam a presente questão.

Verifica-se através das respostas obtidas, as sugestões, críticas e opiniões no que se refere a estratégias para atingimento de metas. A maioria acredita que se as metas forem bem definidas e de acordo com a realidade,

servem de impulso para o crescimento da empresa. E outra parte julga que as metas impostas por sua empresa não condizem com a realidade e não contribuem para evolução do colaborador e da empresa, ao contrário, sobrecarregam os colaboradores e não geram bons resultados (Quadro 7).

Quadro 7 – Respostas a pergunta aberta número 25.

<b>RESPOSTAS</b>
<b>Resposta 1:</b> Metas impostas, fazendo de conta que a gente "concordou" com essa meta. Mas na verdade, como não adianta opinar, a gente aceita.
<b>Resposta 2:</b> Metas são importantes para nortear o trabalho, mas limitar o sucesso da empresa e do colaborador ao atingimento de números acaba por desmotivar os colaboradores no que diz respeito à manutenção do propósito individual destes.
<b>Resposta 3:</b> Boas com quadros de indicadores e conversas diárias por nível de hierarquias um ponto a melhorar seria incentivos financeiro participação de lucros ou gratificação pela entrega, data x produção.
<b>Resposta 4:</b> É uma motivação para que o colaborador cresça dentro da empresa e como resultado receba um reconhecimento
<b>Resposta 5:</b> Acredito que "as metas" são o prazo de entrega dos produtos, mas as vezes os materiais precisam ser criados/produzidos no dia. Ou seja, seria necessária uma reunião semanal para verificar os afazeres da semana seguinte, para evitar correria e trabalhos feitos de forma atropelada
<b>Resposta 6:</b> Na empresa em que eu trabalho não são impostas metas de forma clara, porém são cobradas vendas para gerar lucro. As metas são importantes sim, desde que sejam estabelecidas de forma correta, sem colocar pressão ou medo nos colaboradores.
<b>Resposta 7:</b> Condizente com cada setor e público atingido
<b>Resposta 8:</b> Elas são muito importantes, para mim são um guia de onde precisamos chegar e em quanto tempo
<b>Resposta 9:</b> Não tenho a metas a cumprir, a não ser estar no ambiente de trabalho, atenta a cada movimento.
<b>Resposta 10:</b> Acredito que, as estratégias deveriam ser mais claras ao serem passadas
<b>Resposta 11:</b> As estratégias são bem elaboradas, de acordo com o número de clientes, e eventualmente surge pedidos de vendas em cima do prazo para entrega, mas tudo se dá um jeito de realizar o serviço.
<b>Resposta 12:</b> Acredito que metas são importantes para nos desafiar, mas a empresa e do produto e sem dar tempo para prospectar o produto e explicar para o cliente.
<b>Resposta 13:</b> Metas altas e mudanças no decorrer do percurso, levando um alto grau de frustração no que tange a motivação dos colaboradores.
<b>Resposta 14:</b> Boas porém pouco objetivas
<b>Resposta 15:</b> A empresa que eu trabalho monta as metas e nos apresenta no início do ano. Sabemos que se atingirmos teremos recompensa financeira e por isso nos dedicamos ao máximo. Porém sinto que as vezes falta um pouco de motivação e entendimento da parte superior sim

<b>RESPOSTAS</b>
<b>Resposta 16:</b> motivadoras
<b>Resposta 17:</b> Metas bem arrojadas que tem que ser alteradas durante o semestre, não muito eficiente
<b>Resposta 18:</b> Muito regular
<b>Resposta 19:</b> Precisam ser amparadas por recursos para que possam ser atingidas completamente.
<b>Resposta 20:</b> Acredito que as estratégias de atingimento de metas da empresa são eficazes em muitos aspectos, principalmente por estabelecerem objetivos claros e prazos bem definidos. No entanto, em alguns momentos, percebo que poderia haver uma maior comunicação entre os setores e mais feedbacks durante o processo. Isso ajudaria a manter todos mais alinhados e motivados, além de facilitar ajustes quando necessário. No geral, vejo um esforço positivo da empresa em buscar resultados, mas sempre há espaço para melhorias.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral apresentar definições e estratégias para o atingimento de metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade no ambiente empresarial. Para atingir esse propósito, cinco objetivos específicos foram delineados, os quais foram cumpridos ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente, foi efetuada uma abordagem conceitual sobre a motivação ao atingir as metas, com base em teorias clássicas, como a de Maslow, Locke e Latham. Conforme Fleury (1989), a motivação é uma força propulsora que conduz o comportamento humano na direção das metas, sendo essencial para o sucesso organizacional. A pesquisa demonstrou que colaboradores motivados tendem a se engajar mais nos objetivos propostos, especialmente quando esses são desafiadores e bem definidos.

Em seguida, buscou-se descrever quais são as estratégias mais eficazes utilizadas para o atingimento de metas. A partir da análise qualitativa com gestores e dos dados quantitativos com os colaboradores, foi possível identificar que estratégias como a definição clara de metas, a divisão de tarefas conforme habilidades, o uso de ferramentas tecnológicas e o alinhamento com os valores organizacionais são práticas eficazes. Segundo os gestores entrevistados, "melhoria contínua, automatização de processos e compartilhamento de informação" são elementos-chave para promover inovação e competitividade.

O terceiro objetivo consistiu em desenvolver uma abordagem conceitual sobre a recompensa, evidenciando a relação entre motivação, desempenho e satisfação. Com base na teoria de Vroom (1964) e no modelo de Porter e Lawler III, verificou-se que tanto recompensas extrínsecas (financeiras) quanto intrínsecas (reconhecimento, crescimento pessoal) influenciam diretamente no comprometimento dos colaboradores com as metas da organização.

No quarto objetivo, foram apresentados os métodos de acompanhamento de gestão de metas, com destaque para o uso do *Balanced*

*Scorecard*. Kaplan e Norton (1997, p. 25) afirmam que "ao vincular os resultados desejados com os vetores desses resultados, os executivos podem direcionar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de todos na organização", demonstrando como ferramentas de acompanhamento bem estruturadas são fundamentais para manter o alinhamento entre estratégia e execução.

Por fim, foi possível concluir sobre a importância das metas para as organizações, confirmando sua relevância como instrumento de direção estratégica, motivação e avaliação de desempenho. Conforme evidenciado nos dados empíricos, 98% dos respondentes consideram as metas importantes ou muito importantes para o sucesso profissional, reforçando sua centralidade na gestão contemporânea.

Em resposta à pergunta norteadora, quais estratégias devem ser definidas no ambiente empresarial no sentido de organizar e liderar a equipe, para o atingimento das metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade das Organizações? conclui-se que as estratégias mais eficazes envolvem: Definição clara e compartilhada de metas, alinhadas à missão e visão da organização; Utilização de ferramentas como o *Balanced Scorecard* para acompanhar o desempenho; Estabelecimento de recompensas vinculadas ao desempenho, tanto materiais quanto simbólicas; Desenvolvimento de lideranças capazes de motivar e engajar as equipes e promoção de um ambiente organizacional que valorize o aprendizado, a inovação e a participação ativa dos colaboradores.

Essas práticas permitem alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais, promovendo uma cultura de alta performance, essencial para enfrentar os desafios do mercado atual. Portanto, o sucesso das organizações depende diretamente da adoção de estratégias que integrem planejamento, motivação e acompanhamento efetivo das metas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Teoria geral da administração I**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

CAMERON, J.; BANKO, K. M.; PIERCE, W. D. ***Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: a critical review of the literature and directions for future research***. *Incentives and Motivation*, v. 25, n. 1, p. 1-28, 2001.

CAVALCANTI, V. L. (Org.). **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 6ª. reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração**. 4ª. ed. Barueri: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 5. reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6ª. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 8ª. ed. Barueri: Atlas, 2021.

DECI, E. L. ***Intrinsic motivation***. New York: Plenum Press, 1972.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. **Goal setting – a motivational technique that works.** *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 2, p. 68–80, 1979.

LATHAM, Gary P. **Motivate employee performance through goal setting.** In: LOCKE, E. A. (Ed.). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior.* Blackwell, 2003.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel.** *American Psychological Society*, v. 1, n. 4, jul. 1990.

LUTHANS, Fred. **Comportamento organizacional.** 8ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MONTEIRO, P. R. R.; CASTRO, G. M.; PROCHNIK, V. **Balanced Scorecard: conceitos e aplicações práticas.** São Paulo: Atlas, 2003.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MUNIZ PINTO, Denilson. **Motivação organizacional: um estudo sobre a relevância das recompensas materiais fundamentado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.** 2012. 14f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Grupo Uninter, Cametá, 2012.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero. **Gestão das funções organizacionais.** [S.l.: s.n.], 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

REIS NETO, M.; MARQUES, M. **Gestão por metas: como alcançar resultados organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

RIZZON, Luane. **Principais fatores motivacionais que influenciam equipes a serem geradoras de resultados.** 2019. 41f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Metodologia de pesquisa: um enfoque prático.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2013.

SANTOS, Amarhyllis Bispo Alves dos. et al. **A política de benefícios como agentes motivadores para o desenvolvimento organizacional.** 2024. 12f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – ETEC Prof. Dr. José Dagnoni, Santa Bárbara d'Oeste, 2024.

SILVA, Victoria Moreira. et al. **Os efeitos da pirâmide de Maslow no desenvolvimento do profissional de administração.** Revista Gestão em Foco, n. 14, 2022. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2022/03/OS-EFEITOS-DA-PIR%C3%82MIDE-DE-MASLOW-226-a-235.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

### APRESENTAÇÃO

Nova Bassano, 30-04-2025.

Prezado (a) Senhor (a):

A seguinte pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Eliane Tessari, sendo um requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

O objetivo deste questionário é coletar informações, que auxiliem no entendimento e aplicação de estratégias, para o atingimento de metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade no ambiente empresarial.

A definição e realização de metas são fundamentais, não apenas para o cumprimento da missão e visão de uma empresa; mas também, para sua sobrevivência em um ambiente cada vez mais dinâmico e exigente.

Todas as informações prestadas aqui são analisadas de forma confidencial, havendo utilidade apenas para o desenvolvimento deste trabalho, não sendo reveladas informações nem sequer os nomes dos pesquisados. É de grande importância que o questionário seja respondido conforme o enunciado de cada questão, para que assim a pesquisa tenha um resultado suficiente.

Não é preciso identificar-se.

Agradeço a atenção e colaboração.

Atenciosamente, Eliane Tessari.

**APÊNDICE B – QUESTÕES DA ENTREVISTA REFERENTE À PESQUISA  
QUALITATIVA.**

- 1) Quais estratégias devem ser definidas no ambiente empresarial no sentido de organizar e liderar a equipe, para o atingimento das metas que impulsionem o crescimento, a eficiência e a competitividade das Organizações?
  
- 2) Como as metas da equipe são definidas e alinhadas aos objetivos gerais da empresa?
  
- 3) Quais estratégias são adotadas para manter a equipe motivada a atingir essas metas?
  
- 4) Como você acompanha o progresso das metas definidas pela Organização e gerencia desafios ao longo do caminho?
  
- 5) Você pode compartilhar exemplos de práticas bem-sucedidas que você ou sua equipe implementou, para atingir metas importantes da Organização?

## APÊNDICE C – QUESTIONARIO REFERENTE À PESQUISA QUANTITATIVA

Apresenta-se nesta pesquisa, o questionário sobre estratégias para o atingimento de metas, que é composto por 25 questões.

### 1) Qual seu gênero?

- (...) Feminino
- (...) Masculino
- (...) Outro \_\_\_\_\_

### 2) Qual sua idade?

- (...) 14 a 22 anos
- (...) 23 a 31 anos
- (...) 32 a 40 anos
- (...) 41 a 49 anos
- (...) Acima de 49 anos

### 3) Qual a sua escolaridade?

- (...) Ensino médio
- (...) Ensino superior
- (...) Pós graduação
- (...) Outro \_\_\_\_\_

### 4) Qual a sua renda?

- (...) Até um salário mínimo
- (...) De 2 a 4 salários mínimos
- (...) De 5 a 7 salários mínimos
- (...) De 8 a 10 salários mínimos
- (...) Acima de 10 salários mínimos

### 5) Qual sua principal área de trabalho?

- (...) Indústria
- (...) Comércio
- (...) Prestação de serviços
- (...) Autônomo

**6) Como você lida com metas impostas pela empresa que você trabalha?**

- (...) Gosto
- (...) Não gosto
- (...) Indiferente
- (...) Outro \_\_\_\_\_

**7) Como a empresa que você trabalha lida com metas?**

- (...) Impõe
- (...) Não impõe
- (...) Indiferente
- (...) Outro \_\_\_\_\_

**8) Você sente pressão por parte da empresa em que você desempenha as suas atividades, para o cumprimento de metas?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) Indiferente

**9) Você se sente motivado a cumprir metas definidas pela empresa, que você exerce as suas atividades?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) Indiferente

**10) Você é recompensado financeiramente se as metas propostas forem cumpridas?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) Indiferente

**11) Qual tipo de recompensa pelo cumprimento de metas mais motiva você, na empresa que desenvolve as suas atividades? ASSINALAR 3 OPÇÕES**

- (...) Financeira
- (...) Mérito
- (...) Promoção de cargo
- (...) Prêmios
- (...) Reconhecimento
- (...) Elogios
- (...) Ascensão na carreira
- (...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**12) Você julga que estabelecer metas é importante para seu sucesso profissional?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) Indiferente
- (...) Outro \_\_\_\_\_

**13) Como você se sente ao receber metas impostas no ambiente de trabalho?**

- (...) Motivado
- (...) Sobrecarregado
- (...) Indiferente

**14) Quais estratégias você considera importante para atingir metas, para que impulsionem o crescimento, a eficiência, a inovação e a competitividade da empresa que você desenvolve as suas atividades?  
*ASSINALAR 3 OPÇÕES***

- (...) Planejamento detalhado
- (...) Estabelecimento de prazos
- (...) Monitoramento do progresso
- (...) Motivação pessoal
- (...) Melhoria contínua
- (...) Automatização de processos
- (...) Otimização de tempo em processos manuais
- (...) Compartilhamento de informação e conhecimento
- (...) Divisão de tarefas
- (...) Definir o público alvo
- (...) Definir as ferramentas necessárias
- (...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**15) Qual a principal barreira que você enfrenta ao tentar atingir metas?**

- (...) Falta de motivação
- (...) Falta de tempo
- (...) Falta de habilidades
- (...) Outros \_\_\_\_\_

**16) Você julga que as metas impostas no ambiente de trabalho deveriam ser flexíveis e adaptáveis?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) indiferente

**17) Como você se sente quando não consegue atingir uma meta?**

- (...) Desapontado
- (...) Motivado a tentar novamente
- (...) Desanimado
- (...) Indiferente
- (...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**18) Você julga que as metas impostas pela empresa que desenvolve as suas atividades são alinhadas com os interesses e objetivos dos funcionários?**

- (...) Sim
- (...) Não
- (...) Indiferente

**19) Que tipos de estratégias você considera importante, que sejam fornecidas para que as metas sejam bem sucedidas? ASSINALAR 3 OPÇÕES**

- (...) Cursos preparatórios
- (...) Detalhamento claro e completo da meta a ser atingida
- (...) Apoio emocional e motivacional
- (...) Reunião semanal
- (...) Lembrar a equipe dos objetivos/metras a alcançar
- (...) Divisão da meta entre colaboradores
- (...) Reconhecimento do trabalho realizado
- (...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**20) As metas são revisadas ou ajustadas regularmente?**

- (...) Sim, mensalmente
- (...) Sim, trimestralmente
- (...) Sim, anualmente
- (...) Não são revisadas ou ajustadas
- (...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**21) Você sente que há espaço para dar sugestões ou feedback sobre as metas impostas pela empresa?**

(...) Sim

(...) Não

**22) As metas são desdobradas de forma estruturada, partindo do potencial da empresa até o nível individual dos colaboradores?**

(...) Sempre

(...) Frequentemente

(...) Raramente

(...) Nunca

**23) Os colaboradores participam da construção de desafios e metas, sentindo-se desafiados, mas apoiados pela liderança?**

(...) Sempre

(...) Frequentemente

(...) Às vezes

(...) Nunca

**24) Como você julga que o acompanhamento e gestão de desafios para o atingimento das metas, deve ser efetuado pelas empresas junto aos seus colaboradores?**

(...) Dashboards ou painel de controle mensais (ferramenta visual que apresenta informações de indicadores de forma clara e concisa)

(...) Conversas diárias com colaboradores

(...) Ações corretivas com reuniões

(...) Briefings regulares (documento que resume todas as informações essenciais)

(...) Outro. Citar: \_\_\_\_\_

**25) Qual a sua opinião sobre as estratégias de atingimento de metas que a empresa em que você trabalha utiliza?**

---

---

---

---