



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

A MOTIVAÇÃO UTILIZADA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE RESULTADOS – APRESENTAÇÃO DE UM CASE DE SUCESSO DA CRIATTIVE COMPANY

(THE MOTIVATION USED AS A TOOL IN THE RESULTS MANAGEMENT - PRESENTATION OF A CASE OF SUCCESS OF THE CRIATTIVE COMPANY)

Fabiana Gomes Rodrigues¹
Rosângela Couras Del Vecchio²
Sebastião Inácio Jacinto Da Cruz³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fabiana Gomes Rodrigues, Rosângela Couras Del Vecchio y Sebastião Inácio Jacinto Da Cruz (2019): “A motivação utilizada como ferramenta na gestão de resultados – apresentação de um case de sucesso da Criattive Company”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/motivacao-gestao-resultados.html>

RESUMO

Sabe-se que atualmente as grandes organizações, com base na gestão de pessoas e resultados, utilizam da motivação como ferramenta para atingir os objetivos propostos. A pesquisa tem como objetivo geral: apresentar a motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; identificar o impacto das metas na gestão dos resultados. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do ramo alimentício em Fortaleza, tendo como abordagem mista (quali-quantitativa), objetivos metodológicos descritivos e exploratório; assim como procedimentos metodológicos bibliográfico, estudo de caso e etnográfico, tendo como grupos de pesquisa os gestores e promotores. Nos resultados encontrados, entende-se que o conflito de ideias e ferramentas motivacionais não são impedimentos ou impossibilidades de transformação, mas o que gera a crise, pois a partir dela as pessoas se transformam, já que o conflito cria ideias, tensões e buscas de soluções para responder às questões necessárias. Com isso, conclui-se que motivação trata de uma ferramenta que pode ser utilizada em quaisquer âmbitos, seja ele educacional ou administrativo, pois onde existem pessoas essas podem ser trabalhadas e motivadas a desenvolverem suas ações com qualidade.

Palavras- chave: Motivação. Gestão Escolar Participativa. Gestão Estratégica.

¹ Especialista em MBA em Administração e Negócios pela UniAteneu (fabi.grodrigues@gmail.com)

² Doutora em Administração pela Unida e Doutora em Educação pela Universidad Americana (rosangela.delvecchio@fate.edu.br)

³ Doutorado em Administração de Empresas, pela Universidad Evangelica del Paraguay (UEP); Mestre em Administração de Empresas, pela Universidad de la Integracion de las Americas (UNIDA) do Paraguay; Mestrado de Gestão em Saúde, pela Universidade Privada de Angola (UPRA); Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde pela Universidade Católica de Lisboa (*Lactus sensus*) e Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas, pela Universidade Privada de Angola (UPRA).(sb_cruzz@hotmail.com)

RESUMEN

Se sabe que actualmente las grandes organizaciones, con base en la gestión de personas y resultados, utilizan la motivación como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos. La investigación tiene como objetivo general: presentar la motivación como herramienta de gestión para alcanzar metas y objetivos propuestos; así como objetivos específicos: describir las actividades motivadoras realizadas por los gestores con base en los resultados; identificar el impacto de las metas en la gestión de los resultados. La investigación fue desarrollada en una empresa del ramo alimenticio en Fortaleza, teniendo como abordaje mixto (cuali-cuantitativa), objetivos metodológicos descriptivos y exploratorios; así como procedimientos metodológicos bibliográficos, estudio de caso y etnográfico, teniendo como grupos de investigación a los gestores y promotores. En los resultados encontrados, se entiende que el conflicto de ideas y herramientas motivacionales no son impedimentos o imposibilidades de transformación, sino lo que genera la crisis, pues a partir de ella las personas se transforman, ya que el conflicto crea ideas, tensiones y búsquedas soluciones para responder a las cuestiones necesarias. Con ello, se concluye que la motivación trata de una herramienta que puede ser utilizada en cualquier ámbito, ya sea educativo o administrativo, pues donde hay personas que pueden ser trabajadas y motivadas para desarrollar sus acciones con calidad.

Palabras clave: Motivación. Gestión Escolar Participativa. Gestión estratégica

ABSTRACT

It is known that today, large organizations, based on the management of people and results, use motivation as a tool to achieve the proposed objectives. The research has as general objective: to present motivation as a management tool to achieve goals and objectives proposed; as well as specific objectives: to describe the motivational activities performed by managers based on results; identify the impact of the targets on the management of results. The research was developed in a food company in Fortaleza, with a mixed approach (qualitative and quantitative), descriptive and exploratory methodological objectives; as well as methodological procedures bibliographical, case study and ethnographic, having as research groups the managers and promoters. In the results found, it is understood that the conflict of ideas and motivational tools are not impediments or impossibilities of transformation, but what generates the crisis, because from it people are transformed, since the conflict creates ideas, tensions and searches of solutions to the necessary questions. With this, it is concluded that motivation is a tool that can be used in any field, be it educational or administrative, because where there are people these can be worked and motivated to develop their actions with quality.

Keywords: Motivation. Participative School Management. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

A proposta de focar a motivação para o alcance de metas, através de uma gestão estratégica, realizada por meio do estudo das representações sociais ocorreu por entender que essas representações sociais dos gestores e promotores configurariam o processo de gestão dos resultados.

Diante dos avanços, recuos e questões conflitantes no processo da gestão estratégica, o estudo das representações sociais contribuiu para trazer dados significativos sobre o tema. A partir da análise das representações sobre as empresas, pode-se compreender a gestão como um todo, seus reflexos na qualidade dos processos, a destinação dos recursos disponíveis e a estruturação de um ambiente organizacional participativo que estabeleçam suas diversidades e valorizem os seus parceiros como agentes promotores de resultados.

Pela complexidade e tamanha importância, os temas motivação e metas mostram-se de grande influência e complexidade para atingir os resultados propostos pela organização. Ainda hoje são motivos de grandes estudos, e por isso, resolveu-se abordar esse tema de forma argumentativa com viés da motivação como ferramenta para uma gestão de pessoas com foco nos resultados através de metas previamente estabelecidas.

Alguns estudiosos observaram que muitas pessoas se sentem desmotivadas por acreditarem que o local em que trabalham não apresenta perspectiva de crescimento, e esse é um dos maiores entraves. A falta de motivação dos trabalhadores para desempenharem as suas atribuições de forma eficiente e eficaz precisa da atuação efetiva dos gestores para “minimizar esta problemática”, diminuindo os problemas encontrados no cotidiano.

Nos estudos aprofundados sobre a motivação e a gestão estratégica, encontram-se diversas teorias que permeia a administração de forma geral, entre elas não se pode afirmar que existe uma ideal para cada organização, pois os indivíduos são motivados de formas distintas, conforme suas necessidades atuais e os valores sociais cobiçados, e o grande desafio das organizações é buscar conhecer essas necessidades e esses valores.

O fenômeno estudado trará muitos benefícios para entendermos a influência da motivação dos colaboradores de uma organização através de seu gestor, o que poderá respaldar futuras atuações.

Sabe-se que um dos fatores primordiais para o sucesso de qualquer organização, seja no ramo privado ou público, é a valorização de seu capital intelectual. Esse capital é tão importante, que as organizações devem ter uma área específica na sua estrutura para tratar desse segmento: a área de Gestão de Pessoas representada hoje pelo RH. As grandes críticas existentes em relação à falta de motivação dos colaboradores e a importância da área de gestão de pessoas nas organizações, remonta à problemática dos desafios encontrados pela área em questão no quesito motivação dos colaboradores.

Desta forma esta pesquisa visa elucidar a seguinte problemática: qual a importância da motivação com foco nas metas estabelecidas, para a gestão dos resultados?

O objetivo geral da busca apresentar a motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; assim como identificar o impacto das metas na gestão dos resultados

O presente artigo está dividido em cinco sessões. Na primeira trata-se da introdução, onde será apresentada a justificativa, a problemática e os objetivos. Na segunda sessão trata-se do referencial teórico, onde inicialmente será feita uma breve abordagem sobre uma das ferramentas de gestão nas corporações, ratificando a importância do alinhamento da motivação as metas estabelecidas pelas organizações tendo como base a gestão de resultados e o desenvolvimento dos objetivos específicos. Dando continuidade, apresenta a terceira metodologia utilizada na pesquisa e em na quarta vem a análise de dados e por fim na quinta a discussões dos resultados. Finalizando, traz uma conclusão mostrando se os objetivos foram atingidos, se a metodologia foi adequada e respondendo a problemática direcionadora do estudo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na gestão é possível perceber vários fatores que contribuem diretamente para o sucesso de uma corporação, onde a empatia, a liderança, a motivação e os colaboradores conhecerem bem a cultura organização, assim como o planejamento estratégico onde suas metas estão bem definidas para que assim a gestão de resultados seja bem mapeada.

No marco teórico, buscou-se coletar referências teóricas abordando todos os pontos chaves da investigação, ou seja, a motivação e suas teorias básicas, a gestão de resultados tendo como indicador as metas estabelecidas.

2.1 A Motivação

Baseada na gestão do conhecimento, a chave para obter um grupo de colaboradores motivados está no equilíbrio das expectativas das pessoas sobre o que a organização deve lhes proporcionar e as expectativas da organização em relação ao que os colaboradores devem retribuir. Sendo assim, os trabalhos intelectuais tendem a ser mais valorizados, onde as organizações e os colaboradores terão como foco as expectativas mútuas.

Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de

motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo. (Volpato, 1998, p.82)

As empresas deverão ter uma nova visão organizacional para conseguir reter os talentos “na casa”, porque teorias outrora usadas, como o autoritarismo, não têm mais aplicação no mundo da gestão do conhecimento. A motivação deve ser encarada como algo que coloca em movimento os estímulos dos colaboradores, elevando a uma dimensão dos impulsos conscientes e inconscientes.

Volpato (1998, p.82) afirma que “para conhecer quais são os valores numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma”.

A importância de saber trabalhar o tema motivação numa organização é crucial para o bom desempenho da organização, porque uma vez desmotivado algum membro do grupo, trará reflexos nos demais componentes da equipe se a situação não for contornada, gerando assim uma desmotivação de toda a equipe.

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. [...] A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (Bergamini, 1997, p.23)

Os gestores da organização devem trabalhar em sintonia com a área de gestão de pessoas para tentarem minimizar os efeitos da desmotivação das equipes, pois com uma equipe desmotivada é muito difícil trabalhar e os resultados alcançados são inferiores aos resultados almejados.

2.1.1 Frederick Herzberg - Teoria dos dois fatores

A conhecida teoria dos dois fatores surgiu com a ideia do renomado psicólogo, consultor e professor universitário americano, Frederick Herzberg, em realizar uma pesquisa científica objetivando desvendar os desejos e motivações dos seres humanos através dos níveis de satisfação e insatisfação do indivíduo no contexto organizacional.

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (Bergamini, 1997, p. 23)

A pesquisa trouxe resultados que puderam levar o estudioso a afirmar que o comportamento humano enfatiza a motivação dos seres humanos em relação a suas atividades laborais e que estas estão subdivididas em dois grupos de necessidades humanas: os fatores higiênicos, denominado fatores extrínsecos e os fatores motivacionais, denominado fatores intrínsecos.

De acordo com Herzberg (*apud* Aquino, 1981, p.15), “há dois fatores diferentes que influenciam a motivação: fatores de manutenção e motivacionais”.

Inicia-se com a análise com o fator higiênico. Esse fator está voltado para as condições que o ambiente organizacional proporciona para os empregados. A influência do empregado em relação à determinação de tal fator é praticamente nula, pois todas as ações dependem da organização como um todo. Como exemplo típico de tal fator tem as condições de trabalho, o salário e até mesmo as relações interpessoais, ou seja, são fatores externos ao ambiente laboral.

Para o estudioso o fator higiênico pode causar a insatisfação e desmotivação quando não

são atendidas. Todavia, sendo atendidas não necessariamente causarão a motivação. Em resumo podemos dizer que os fatores higiênicos estão voltados ao ambiente laboral e não ao trabalho em si.

Ao analisar o fator motivacional é aquele que tende a causar a satisfação e a motivação, são fatores ligados ao cargo e à natureza da tarefa desenvolvida pelo indivíduo. Ao contrário do fator higiênico, tal fator pode ser controlado pelo indivíduo, que pode levar ao reconhecimento pelo seu bom desempenho na organização.

Como exemplos do fator motivacional há o crescimento, o progresso, a responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

Em suma, a teoria dos dois fatores demonstra que o sucesso da implementação de ações para atingir o objetivo desejado pela organização, dependerá dos objetivos pretendidos pela organização e que deverão estar focadas na influência dos dois fatores. Porque uma organização que foque seus esforços somente nos fatores higiênicos não irá causar obrigatoriamente a motivação do grupo, mas uma não-insatisfação se determinado fator for atendido. Ao passo que se somente o fator motivacional for atingido trará a satisfação, ou seja, motivará o seu corpo funcional, trazendo a insatisfação pelo não atendimento dos fatores higiênicos.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente. (Bergamini,1997, p.19)

Os estudos de Herzberg não foram comprovados, apesar de terem sido objeto de grandes estudos para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental e organizacional. Já para Maslow (*apud* Koontz, 1987, p.140) “as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto-realização (chamadas de ordem mais alta)”.

2.1.2 Douglas McGregor - Teoria X e Teoria Y

A teoria de McGregor está voltada ao comportamento das pessoas, conhecida como teoria comportamental. Nessa teoria, o estudioso tenta demonstrar os diversos tipos de estilos administrativos que são usados nas organizações. A característica marcante dessa teoria é a visão que os diversos gestores têm dos seus colaboradores, que define o estilo gerencial que melhor se adequa a determinado grupo.

Através do estudo, verificou-se a existência de dois pressupostos sobre os empregados, e que esses pressupostos possuem relação direta com as ideias e estilos empregados pelo corpo gerencial das organizações. A teoria em estudo é dividida em Teoria X e Teoria Y. A Teoria X está fundamentada em que as pessoas não estão tão focadas no trabalho, ou seja, não consideram o trabalho como fator primordial nas suas vidas.

Na Teoria X, os gestores veem o seu corpo funcional como seres humanos que preferem ser subordinadas dentro da cadeia organizacional, ao invés de terem responsabilidades, ou seja, um estilo bastante autocrático, onde as pessoas devem ter o seu desempenho focado na necessidade da organização, como por exemplo, nas políticas de persuasão, recompensas e punição.

Nessa teoria a remuneração é vista como um meio de recompensa pelos serviços prestados, ou seja, um estímulo. Tudo isso devido ao controle rígido dos administradores, levando a uma limitação das capacidades produtivas dos colaboradores.

Os gestores, segundo a Teoria X, possuem uma visão mais introspectiva dos seus colaboradores, considerados seres sem anseios, fazendo com que as organizações controlem as ações desempenhas por eles para moldar a postura dos colaboradores de acordo com as metas organizacionais.

Em oposição à Teoria X tem-se a Teoria Y, tendo uma visão dos colaboradores mais otimista. Os colaboradores são vistos como pessoas que querem desempenhar o seu trabalho em consonância com os anseios organizacionais aceitando as responsabilidades oriundas desse trabalho.

A Teoria Y tem um estilo democrático onde a organização tem várias imputações em

relação às necessidades dos colaboradores, criando um ambiente agradável para que os colaboradores possam desenvolver seus objetivos pessoais e organizacionais, aplicando ações inusitadas e voltadas para o lado humano.

Os incentivos ou recompensas segundo McGregor são divididos em extrínsecos, voltados para o ambiente organizacional, e os intrínsecos, inerentes à natureza do trabalho propriamente dito

Alguns estudiosos defendem que a Teoria X e a Teoria Y não são propriamente teorias motivacionais, mas apenas um estudo com um apanhado de dados provenientes sobre os processos gerenciais motivacionais das pessoas, realizado pelo pesquisador Douglas McGregor.

2.2 Os Indicadores Afins de Atingir as Metas Traçadas

Os indicadores dentro das empresas em nossa realidade devem ser tratados de forma macro utilizando-se de ferramentas de gestão para serem bem aplicados, segundo ao autor coloca. Utilizaram-se os conceitos de indicadores e metas, além disso, tratou-se do papel que cada setor deve desempenhar no processo de planejamento estratégico (Picchiai, 2008).

Como no referido na citação do autor acima e em relação ao proposto no tópico a visão de indicadores da empresa tem que ser vista de uma forma ampla a abranger todos os setores para que seja bem distribuída essas metas para que todos juntos nessa grande engrenagem que é a empresa possam atingir as metas propostas.

“Um homem sozinho tem capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e de atingir múltiplos objetivos se torna muitíssimo maior (Chiavenato,2010, p.1)”.

Pois os setores são todos dependentes uns dos outros e todos nessa unidade juntem forças para atingir os desafios que as empresas propõem num mercado cada vez mais acirrado e competitivo dos últimos anos.

Assim vivemos uma realidade que além de juntos fazemos mais, sermos mais fortes para o atingimento das metas a empresa em que buscar ter o pé no chão e buscar colocar indicadores e metas dentro da realidade em relação ao a situação econômica vivida e também para que os colaboradores se motivem, pois, está dentro do alcance.

O segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas. (Peters, 1989, p.56)

Para o atingimento das metas traçadas vemos de acordo com Fischmann e Zilber (1999, p. 26) “os indicadores auxiliam os gestores a identificar a performance de seu negócio, e assim dão suporte para tomada de decisão e reestruturação dos investimentos para alcance dos objetivos”. Com isso, os gestores têm um papel fundamental no acompanhamento tanto no desenvolvimento desses indicadores para coloca-los dentro de uma realidade palpável quantos nos resultados alcançados para façam que como um ciclo PDCA ver os erros e acertos para a tomada de decisão ou a reestruturação de seus investimentos de acordo com esses resultados.

Dentro de tudo isso para que esses indicadores sejam atingidos temos que ter um fator de suma importância: o atendimento aos nossos clientes que são aqueles que consomem nossos produtos ou serviços onde devemos nos preocupar pois eles são o motivo da empresa existir, que segundo o autor coloca assim:

Segundo Luna (2018, p. 2) “O atendimento ao cliente, até então considerado o “fator principal” da organização.” O atendimento é um ponto principal na realidade de quem trabalha diretamente com os clientes seja o atendimento seja presencial ou não, tem que ser um atendimento de forma diferenciada que possa dar ao cliente uma experiência impactante ao ponto de fazer com que ele sinta vontade de retornar, pois eles são a maior razão de uma empresa existir e assim colaborando para sua missão de atingir as metas.

2.2.1 Metas x Capacitação

Dentro dessa dura realidade muitas empresas acabam tendo alguns questionamentos em que será que o colaborador não está capaz de realizar as atividades e por consequência as suas metas. Seria um dos fatores que fazem com que os colaboradores não atinjam suas metas.

O gestor de treinamentos é particularmente imprescindível ao desenvolvimento e ao crescimento da atividade de formação profissional. Sua ação é tão importante que ele não deve ser substituído por outros meios tecnológicos ou sociais. O processo de desenvolvimento de pessoas torna-se viável por meio do inter-relacionamento em que o instrutor orienta e motiva o aprendiz. (Ribeiro,2013, p.27)

Ou seria a falta de preparação ou o próprio acompanhamento do gestor imediato, em administrar as realidades de particularizar e entender como está o seu colaborador, assim sabendo quais os reais motivos pelo baixo rendimento ou o por qual motivo não está atingindo suas metas.

Segundo Gil (2007, p. 118) “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Dentro dessas situações vê-se que muitas empresas não estão preparadas para essa realidade, em que na maioria dos casos acaba que após um determinado período onde esse colaborador não atingindo as metas a ele colocadas, acabam o desligando da empresa sem ao menos saber qual foi a realidade pelo qual esse colaborador não atingiu os objetivos propostos, onde vemos que a empresa perde colaboradores e muitos talentos por conta da falta de preparo do gestor imediato.

Milkovich e Boudreau (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

“Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período ou área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)” (Marras, 2002, p.87).

Entender tais realidades do colaborador para nessas situações fazer um trabalho de recuperar, realocar, motivar ou tomar alguma outra decisão em relação a essa situação é um papel do Gestor que faz a avaliação de seus colaboradores.

Marras (2002, p.18) destaca que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro das organizações que são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Entender tais realidades do colaborador para nessas situações fazer um trabalho de recuperar, realocar, motivar ou tomar alguma outra decisão em relação a essa situação e assim por essa falta de preparo dos gestores as empresas acabam pagando um preço muito alto tanto em valor monetário por conta das rescisões e na questão da perda de um funcionário de forma bem acompanhado daria total condições de atingimento de metas e objetivos caso tivesse tido uma sensibilidade e uma atenção maior em entender e compreender quais os reais motivos para as situações em relação as metas.

2.2.2 As Metas e a Gestão de Resultados

De acordo com Rodrigues et al (2009) dentro do mundo corporativo do nosso cotidiano as metas dentro da empresa tem sido um fator importante para seu crescimento e desenvolvimento num mercado extremamente veloz e competitivo para os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa.

Quando se visualiza uma meta possível de se atingir, a pessoa se motiva para tentar alcançá-la, aumentando, assim, sua produtividade e os resultados da organização (Locke; Latham, 1990; 2006; Tosi, 1991).

Dentro do proposto do autor podemos perceber que o questionamento acima é uma realidade e um grande desafio enfrentado nas empresas de um modo geral pelos seus administradores, gestores e funcionários, onde se vive essa dura realidade, até que ponto as metas propostas pelas empresas em relação ao seus funcionários é real ou fora da realidade, percebemos que o autor coloca que quando a meta é atingível o colaborador se motiva e assim aumenta a produtividade da organização mas essa realidade não é a das mais claras, onde temos na maioria das nossas empresas colocando metas fora da realidade se baseando em meses do ano anterior e vendo que numa realidade nesses últimos anos o cenário econômico tem enfrentado uma crise sem precedentes, com um desemprego chegando a níveis absurdos e situações das vendas diminuindo, dentro dessa realidade vivida em nosso país.

Segundo Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Com isso, percebe-se que vivemos grades desafios no nosso mundo contemporâneo de incertezas e as tecnologias avançando sem precedentes. Principalmente no nosso país que numa realidade nesses últimos anos tem vivido um cenário econômico onde se enfrenta uma de suas maiores crises, com um desemprego chegando a níveis absurdos e situações das vendas diminuindo, dentro dessa realidade vivida.

Os administradores devem buscar como no proposto acima pelo autor buscando metas de acordo com a realidade num desafio de um País em crise. Onde seu planejamento estratégico esteja ligado em todas essas situações assim fazendo com que essas metas sejam compatíveis com seu quadro de funcionários.

Luna (2011, p. 3) afirma que “a elaboração do plano anual de metas deve ter seus indicadores de forma que eles sejam atingíveis e focados, caso contrário, teremos dentro das empresas falta de entusiasmo na sua busca”.

Para que ele se motivem cada vez mais em atingir, pois dentro da realidade e com os pés no chão, vendo da situação em que País se encontra, motivar a equipe dessa forma é essencial para a permanência e o crescimento da empresa dentro de um mercado altamente competitivo e veloz, pois a busca por motivação para atingir as metas será de forma natural a aumentar o faturamento e consequentemente o crescimento da empresa e do colaborador que por sua vez motivado por atingir seu objetivo cria um ambiente excelente para trabalhar, saudável de confiança e de desempenho satisfatório.

Para Carvalho (1995, p.170), o empregado deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer “eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito”; isso é muito importante dentro das organizações, um colaborador motivado produz mais e melhor.

Os administradores devem buscar como no proposto acima pelo autor buscando metas atingíveis para que o seu quadro de funcionários, para que ele se motivem cada vez mais em atingir, pois dentro da realidade e com os pés no chão, vendo da situação em que País se encontra, motivar a equipe dessa forma é essencial para a permanência e o crescimento da empresa dentro de um mercado altamente competitivo e veloz, pois a busca por motivação para atingir as metas será de forma natural a aumentar o faturamento e, consequentemente, o crescimento da empresa e do colaborador que por sua vez motivado por atingir seu objetivo cria um ambiente excelente para trabalhar, saudável de confiança e de desempenho satisfatório.

Como o trabalho de motivação é bastante difícil, o líder não deve esquecer-se de elogiar as pessoas. Segundo Sheila Bethel citada por Oliveira e Pauletti (www.ctai.rct-sc.br), duas dicas são importantes: “Elogie em público – Corrija em particular” e “Encontre maneiras de elogiar todo seu pessoal não privilegiando apenas um integrante da equipe”.

Desta forma os membros do grupo estarão tendo o retorno do que fazem e poderão corrigir os erros durante a implementação das ações, deixando-os bastante à vontade para discussões e participações efetivas.

Para Volpato (1998, p.83),

Apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, trabalhadores ainda se ressentem da falta efetiva de comunicação entre setores, da troca de “feedback” entre chefias e trabalhadores, do planejamento propriamente dito e do excessivo controle nas decisões e ações individuais ou grupais.

A partir das definições e compromissos selados, é a hora da monitoração do processo. Há aplicativos e softwares muito úteis para mensurá-los. E é antes do resultado final do prazo que os pré-resultados são avaliados entre todos, para compreender o que funcionou ou não e o quanto falta para se atingir o sucesso da meta.

3 METODOLOGIA

Metodologia são os métodos necessários para elaboração de um objetivo, ou seja, o caminho que será percorrido para desenvolver um trabalho, para atender a necessidade do assunto abordado foi utilizado a pesquisa bibliográfica, onde a pesquisa busca observar, tirar dúvidas e resolver problemas vivenciados no dia a dia, comparando com documentos já publicados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização deste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo em vista a especificidade dos objetos que foram pesquisados. Dadas estas características utilizaram-se, como instrumentos de coleta de dados, a entrevista, que de acordo com alguns autores, é um instrumento garantidor de uma maior confiabilidade e validade na pesquisa.

O conhecimento científico se produz pela busca de articulação entre teoria e realidade empírica. O método tem uma função fundamental: tornar plausível a abordagem da realidade a partir das perguntas feitas pelo investigador (Minayo, 2008, p. 54).

Minayo (2008) define o método qualitativo, como aquele que pode ser aplicado “aos estudos da história, das relações, das representações, das percepções e das opiniões” o que a mesma define como produtos das interpretações que se podem fazer das vivências, dos sentimentos e pensamentos. Muitos autores orientam sobre os métodos utilizados nas pesquisas de cunho mista, conforme abaixo:

Richardson (1999), apud Lakatos e Marconi (2003), ratifica a importância da abordagem qualitativa, pois enquanto que os dados quantitativos são apresentados de forma clara e fiel, a abordagem qualitativa apresenta uma tentativa de compreensão de depoimentos, verificando-se a necessidade dos ajustes necessários, possibilitando assim um alcance de resultados, os quais serão cada vez mais esclarecedores no momento da implementação da proposta.

Sabe-se que as variáveis norteiam o estudo proposto, sendo de suma importância a necessidade da verificação de suas características, assim como a sua operacionalização para o desenvolvimento da pesquisa, na busca de fatos e fenômenos que necessitam de verificação na sua individualidade.

De acordo com o ponto de vista científico, a pesquisa ocorre onde acontecem todas as rotinas, como o objetivo é coletar dados e selecionar questões que proporcionem meios de realizar a medição das informações as quais proporcionarão condições para a tomada de decisão a respeito do que se pesquisa. Para Gil (2007), a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois envolve técnicas de coletas de dados, as quais evidenciam a importância da utilização de questionários, assim como da observação sistemática.

Desta forma, esta investigação será, na modalidade estudo de caso, do tipo descritivo. Segundo Hernandez Sampieri et al. (2006, p. 152), o tipo descritivo, mais especificamente o desenho transversal descritivo: “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”.

Para Marconi e Lakatos (2003), esse método proporciona ao pesquisador uma maior organização e distribuição dos dados, sendo indicado que esses sejam apresentados através de medidas numéricas que facilitarão o entendimento do que será exposto, podendo ser: tabelas ou gráficos que apresentarão um cenário real da pesquisa descritiva.

Desta forma, será verificada algumas variáveis, sendo a primeira que trata sobre a **motivação**, onde sabe-se que a importância desta surgiu devido às grandes mutações no mundo globalizado, que trouxe consigo a necessidade de permanente renovação dos conhecimentos, valorizando assim as pessoas, que têm sido consideradas o maior ativo intangível da organização, sendo por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva. Os colaboradores, estando motivados, tendem a desempenhar os seus trabalhos de forma mais positiva, o que redundará em bons resultados para a organização, pois a motivação tem relação direta com o desempenho das pessoas.

Em seguida a segunda variável será a atingir **metas** que mostram para empresa o quanto de lucro e rentabilidade ela chegou e como preparar as metas subsequentes, assim tornando-se um ciclo que só cresce conforme o desenvolvimento da empresa. E por fim, a terceira a **gestão de resultados** onde esse tipo de gestão não intitula um líder que faz escolhas e cria sozinho um planejamento estratégico.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa *Criative Company*, sediada na rua: João Cordeiro, 687, Bairro: Praia de Iracema, onde trabalham 29 funcionários, foram aplicados 2 questionários em uma amostra de 16 funcionários, sendo: 8 gestores (1 diretor geral, 2 gestores administrativos, 1 gestor de RH, 1 gestor financeiro, 2 gestores comerciais e 1 gestor de marketing) e 8 vendedores, cada questionário contendo 10 perguntas, um questionário para os gestores e vendedores, sendo a instituição do ramo alimentício.

A *Criative Company* foi fundada em 2006 por 02 sócios, que dividiram a empresa em dois setores que abrangiam os demais, sendo um administrativo e financeiro e o outro comercial e marketing. Iniciando com uma loja, chegando em 2019 com um espaço físico ampliado.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Para esta pesquisa foram realizadas as seguintes técnicas: a observação participante e entrevistas.

Na coleta de dados e informações, foram utilizados os seguintes instrumentais e roteiros que serão aplicados uma vez e num momento único para obter os dados de modo transversal.

- I. Pesquisa em acervo bibliográfico na área da administração;
- II. Pesquisas divididas por setores;
- III. Entrevistas realizadas através de um roteiro.

Com base na escolha da técnica, buscou-se evidenciar algo que já é praticado e que funciona no âmbito organizacional, a utilização de agentes motivacionais nos funcionários assim como a gestão de resultados com foco nas metas. Moreira (2002, p. 52) entende essa técnica como “relatos detalhados do que acontece no dia-a-dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador”.

Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Sampiere *et al.* (2008), quando ratificam a importância da observação, relatando que esta define-se em vivenciar às situações sociais, manter um papel vivo e, principalmente, ter reflexões constantes e permanentes, pois não se trata de um simples de olhar ou registrar o que está acontecendo.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados, com base nos indicadores, foi realizada após a investigação científica e de campo, onde foram aplicados questionários e entrevistas interpessoais com a amostra identificada. Em seguida, os dados da amostra foram tabulados, sendo devidamente analisados e obtendo-se uma descrição pormenorizada das informações obtidas na pesquisa.

Enfim, com base nos dados, surge a organização e preparação das informações obtidas na pesquisa, ou seja, com a ajuda do Excel, criou-se um perfil dessa empresa. As tabulações dos questionários e das entrevistas estruturadas; sistematização dos registros que se verificou nas observações e nos documentos organizacionais serão dispostos, possibilitando a atribuição de significados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados deve-se esquecer os “pré-conceitos” e, assim, analisar somente a informação que nos é fornecida, sem influenciar no que está sendo dito pelo participante da pesquisa. O referente estudo foi realizado na Criattive Company, onde os questionários foram respondidos manualmente, e serão detalhados nos gráficos e tabelas.

4.1 Análise Qualitativa

O entendimento do sentimento de cada pergunta, consegue-se através da entrevista onde o entrevistado poderá colocar sensações guardadas de situações vivenciadas no seu dia-a-dia. Com isso, objetiva-se dispor informações qualitativas em forma mais ampla e completa. Os questionamentos desenvolvidos, de forma contextualizada, serão apresentados, proporcionando, assim, um diferencial na construção desta e sua conclusão.

Pesquisador – Perguntas contextualizadas	Participantes – Respostas
Como a empresa trabalha os agentes motivacionais com foco a atingir metas e objetivos propostos?	<p>“ o chefe passa todos os dias no nosso setor e fala conosco, motivando individualmente ou em grupo” (CV2)⁴</p> <p>“ Os agentes motivacionais são trabalhados de acordo com a necessidade de cada grupo.” (G4)⁵</p>
Quais as estratégias que a empresa adota com objetivo de incentivar a equipe a atingir seus resultados?	<p>“ Existem metas e para atingir essas metas é necessário que o gestor acompanhe individualmente e estruturando estratégias com foco no rendimento da equipe” (CV 4)⁶</p> <p>“Existem bolões que são ofertados quando chegamos próximo do final do mês, para que assim tenhamos motivação em atingir a meta ou até mesmo dobrá-la.” (CV 5)⁷</p>
Qual o impacto das metas na gestão de resultados?	<p>“ O impacto é positivo, pois a gestão de resultados ocorre através de um planejamento controlado diariamente e essa ação proporciona ao gestor criar estratégias para que os riscos e dificuldades sejam superados” (G2)⁸</p> <p>“As metas proporcionam que o funcionário possa mapear todas as suas ações e criar situações e ferramentas para ter êxito.” (CV 6)⁹</p>
Você se identifica com a função que exerce?	<p>“ No começo eu achava que não aguentava pressão, mas com o tempo e o acompanhamento das metas por meu gestor, eu observei que não é tão complicado assim.” (CV 7)¹⁰</p> <p>“Sim. Para mim a meta deve ser batida em 20 dias, para que eu possa ter uma margem de tranquilidade mensal, qualidade de vida.” (CV 2)¹¹</p>
Os treinamentos são suficientes para exercer sua	“Não. A gente aprende fazendo, é o dia a dia que

⁴ Consultor de Vendas de nº 2

⁵ Gestor Comercial de nº 4

⁶ Consultor de Vendas de nº 4

⁷ Consultor de Vendas de nº 5

⁸ Gestor Administrativo de nº 2

⁹ Consultor de Vendas de nº 6

¹⁰ Consultor de Vendas de nº 7

¹¹ Consultor de Vendas de nº 2

função?	<i>ensina.” (CV 1)¹²</i> <i>“Sim. Através dos treinamentos podemos simular situações e prever riscos e resultados.” (G5)¹³</i>
Qual as formas de motivação que a empresa adota com os colaboradores com foco a atingir as metas?	<i>“ Premiações, viagens, bonificações, confraternizações, etc.” (CV 8)¹⁴</i> <i>“A empresa tenta ao máximo motivar seus colaboradores, através de premiações e principalmente da necessidade de cada um. (G5)¹⁵</i>
Quais as ferramentas adotadas pela empresa no processo de controle de estratégias?	<i>“Reuniões periódicas e planilha de controle diário.” (CV 3)¹⁶</i> <i>“ Gestão a vista, planilha, reuniões de feedback, quadro de indicadores, auditoria cruzada, processo crítico” (G1)¹⁷</i>
A empresa realiza reuniões periódicas para monitorar as metas?	<i>“Sim. Semanalmente nos reunimos.” (G2)¹⁸</i> <i>“Sim. Semanalmente para que os gestores criem estratégias e verifiquem as metas.”(CV 7)¹⁹</i>
A empresa estipulou indicadores de resultados para desenvolver a gestão de resultados?	<i>“Sim. Esses indicadores estão disponíveis para que todos vejam.” (CV 6)²⁰</i> <i>“Sim. Nas reuniões os gestores mostram os indicadores e todos sabem dos seus.” (CV 9)²¹</i>
Como a empresa identifica formas de elevar os resultados?	<i>“ Nas reuniões são solicitadas sugestões de como melhorar os processos.” (G4)²²</i> <i>“Todos devem colaborar com sugestões de como atingir as metas e melhorar as suas atividades no cotidiano.” (CV8)²³</i>

Tabela 1: Narrativas da Amostra Pesquisada
Fonte: Elaboração própria (2019)

A visita *in loco* e a entrevista oportunizaram uma aproximação com os respondentes, possibilitando a aquisição do conhecimento de pontos que não estavam levantados no questionário através dos dados quantitativos, assim como a análise documental apresentou os documentos norteadores e sua composição, verificando assim uma verificação real, ampla e significativa das instituições e sua gestão como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário que seja trabalhada a antropologia da empresa, tão importante quanto à produtividade e a qualidade. Não adianta utilizar modelos de mudança e liderança, visando estritamente à produção, sem levar em consideração a cultura da empresa e os seus talentos humanos. Atualmente as empresas estão buscando líderes que mobilizem a inteligência coletiva. As

¹² Consultor de Vendas de nº 1

¹³ Gestor de RH nº 5

¹⁴ Consultor de Vendas de nº 8

¹⁵ Gestor de RH nº 5

¹⁶ Consultor de Vendas de nº 3

¹⁷ Gestor de Marketing nº 1

¹⁸ Gestor de Compras nº 2

¹⁹ Consultor de Vendas de nº 7

²⁰ Consultor de Vendas de nº 6

²¹ Consultor de Vendas de nº 9

²² Gestor Comercial de nº 4

²³ Consultor de Vendas de nº 8

organizações necessitam de pessoas com forte visão estratégica, ou seja, com capacidade de pensar e assumir responsabilidades

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação.

Desta forma, faz-se menção a liderança e aos agentes motivacionais inseridos nas organizações, pois entende-se que o conflito de ideias e ferramentas motivacionais não são impedimentos ou impossibilidades de transformação, mas o que gera a crise. A partir dela as pessoas se transformam, já que o conflito cria ideias, tensões e buscas de soluções para responder às questões necessárias, onde através dessas ferramentas as pessoas, sejam e as de qual for o tipo de organização (particular ou pública) poderá motivá-los a desenvolver e proporcionar qualidade as atividades propostas e conseqüentemente ao ensino aprendizagem recebido pelo discente.

Com isso, em resposta a problemática levantada no início da pesquisa, ou seja, qual a importância da motivação com foco nas metas estabelecidas, para a gestão dos resultados? Viu-se que os agentes motivacionais devem ser utilizados de acordo com cada grupo, verificando a necessidade dos indivíduos e para que os resultados sejam atingidos é necessário que os grupos sejam geridos diariamente, ora sendo motivados, ora sendo cobrados por resultados.

Com base nessa colocação, observa-se que os objetivos, sejam eles o geral que trata da apresentação da motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; assim como identificar o impacto das metas na gestão dos resultados; foram em sua totalidade atingidos.

REFERÊNCIAS

Bianchi, A. C.M.; Alvarenga, M.; Bianchi, R. (2002). *Manual de orientação: estágio supervisionado*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A; Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

_____. (2002). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: ABDR: São Paulo.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

_____. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Creswell Dantas, H. (1990). *A Infância da Razão*. São Paulo: Ed. Manolo.

Fontana, David. (1991). *Estresse faça dele um aliado e exercite a autodefesa*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.

França, A. C. L.; Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

França, Ana, et al. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Gil, Antônio. (2014). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1ªed. São Paulo: Atlas.

_____. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Henning, G. J. (1998). *Metodologia do ensino e pesquisa*. 3.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto.

Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (2003). *Técnicas de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

- _____. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2008). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, Maria Cecilia de Souza *et al.* (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Rodrigues, Rui Martinho. (2007). *Pesquisa acadêmica*. São Paulo: Atlas.
- Rossi, A. M.; Perrewé, P.; Sauter, S. L. (2007). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Rossi, Ana Maria. (1994). *Autocontrole: nova maneira de controlar o Estresse*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Santos, I; Estevam, S. (2009). *Pesquisa científica*. 6. ed. Rio de Janeiro.
- Selye, Hans. (1995). *Stress, a tensão da vida*. 2ª ed. São Paulo: Ibrasa.
- Silva, Jerson Joaquim da. (2005). *Stress o impulso da vida*. São Paulo: Yendis.
- Valladares, Licia. (2005). Os de mandamentos da observação participante. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.22 n° 63.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.