U.PORTO

FEP

ECONOMIA E GESTÃO

Definição de Objetivos dos Vendedores no Mercado de Material Elétrico Português

por

Pedro Miguel Maia Assunção

Projecto de Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial (2015/2016)

Orientado por:

Professora Dra. Teresa Proença



Nota Biográfica

Pedro Miguel Maia Assunção nasceu a 14 de novembro de 1984, em Santa Maria da Feira.

Formado em Engenharia Eletrotécnica – Sistemas Elétricos de Energia, pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto, onde terminou a licenciatura bi-etápica (pré-Bolonha) em 2008 e o mestrado integrado em 2010.

Desempenhou funções de técnico superior de Engenharia Eletrotécnica durante quatro anos, na Câmara Municipal de Espinho, tendo sido, posteriormente, co-fundador e gestor de uma empresa na área do Bem-Estar e do Desporto.

Neste período, a vontade de continuar a sua formação acadêmica e progressão profissional, motivaram a sua candidatura ao Mestrado em Gestão Comercial lecionado na Faculdade de Economia do Porto.

Agradecimentos

Neste pequeno espaço, queria agradecer a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradecer a todos os entrevistados que dispenderam algum do seu tempo de forma generosa, contribuindo assim para uma parte importante deste trabalho.

Não tanto pelo culminar desta dissertação, mas por todo o apoio e incentivo durante todo o meu percurso de formação, um enorme obrigado aos meus pais, restante família e amigos.

Ao meu irmão, culpado de me ter convencido (não foi difícil) a ingressar neste mestrado, após eu ter concluído o mestrado em Engenharia Eletrotécnica e dando por concluída a minha formação superior, tenho a agradecer a partilha desta experiência. Foi desta que estudamos juntos!

Um agradecimento especial à minha orientadora, a Drª Teresa Proença, que apesar de todos os orientandos que tinha na altura, não negou o meu pedido para me conduzir na realização deste trabalho. Por toda a disponibilidade, profissionalismo e ajuda, o meu muito obrigado!

Resumo

Como é do conhecimento geral, a gestão da atuação dos vendedores tem sido efetuada, em larga escala, através da gestão por objetivos, sendo este, um tema bastante estudado e patente nos demais manuais de gestão. Neste contexto, é pertinente perceber se as "teorias" consolidadas para a gestão por objetivos são, na prática, aplicadas, de forma a se aferir se a gestão dos comerciais é efetuada de forma eficaz.

O objetivo desta dissertação foi investigar acerca da perceção dos comerciais, relativamente à definição de objetivos, nomeadamente sobre as suas características, o modo como é efetuada e a sua eficácia. O ponto de partida foi a revisão da literatura mais relevante sobre o tema, seguida da investigação de caráter qualitativo, recorrendo à realização de 13 entrevistas semiestruturadas a comerciais do mercado do material elétrico português. Através da análise de conteúdo das mesmas, constatou-se que a gestão por objetivos é vista pelos indivíduos como metodologia eficaz de gestão dos vendedores e estes, na sua maioria, estão satisfeitos com o modo como ela é efetuada na sua empresa. Em traços gerais, os comerciais identificam a gestão por objetivos como ferramenta eficaz de motivação e sentem que participam ativamente no seu estabelecimento. São-lhes atribuídos objetivos múltiplos e apesar de os considerarem elevados, aceitam-nos como atingíveis, referindo, no entanto a presença de pressão, ansiedade e *stress.* Em geral os comportamentos não éticos resultantes da pressão para o atingimento de objetivos são negados em prol de relações de confiança e de longo prazo com os clientes. Na sua maioria, os comerciais estão satisfeitos com a sua remuneração, comparativamente com o praticado no mercado. Cerca de metade trabalham com remunerações variáveis (vencimento base + comissões), assumindo as comissões um peso entre os 25 e os 35% do salário.

No meio destes resultados generalistas, importa analisar alguns temas, como sendo, por exemplo, a ausência de objetivos de aprendizagem.

Este trabalho permite sensibilizar a comunidade científica e dos negócios para a temática da gestão por objetivos de forma a potenciar melhores resultados das suas equipas e, consequentemente, das suas empresas.

Índice

Nota Biográfica ..... **II**
Agradecimentos ..... **III**
Resumo ..... **IV**
Índice ..... **V**
1 Introdução **1**
2 A definição de objetivos no trabalho **3**
2.1 O efeito motivacional dos objetivos **4**
2.2 O compromisso com os objetivos **6**
2.3 A participação na definição de objetivos **8**
2.4 Tipos de objetivos **9**
2.5 O tempo na definição de objetivos **10**
2.6 Efeitos não desejados ou inesperados dos objetivos **12**
2.7 A remuneração como consequência dos objetivos **14**
3 Metodologia **17**
3.1 Objetivo e questões de investigação **17**
3.2 Plano de Pesquisa **18**
3.3 Seleção e caracterização da amostra **19**
3.4 Procedimento de recolha de dados **20**
3.5 Procedimentos de tratamento dos dados **21**
4 Análise de resultados **23**
4.1 Objetivos como fonte de motivação **23**
4.2 Compromisso com os Objetivos **24**
4.3 Participação na Definição de Objetivos **25**
4.4 Tipos de Objetivos **26**
4.5 Tempo e Objetivos **27**
4.6 Efeitos não Desejados ou Inesperados **29**
4.7 Sistema de Remuneração **30**
5 Conclusões **32**
5.1 Principais Conclusões **32**
5.2 Limitações **35**

5.3 Contributo para a Gestão 36
5.4 Sugestões de Investigação Futura 37
6 Referencias Bibliográficas 38
7 ANEXOS 40
7.1 ANEXO 1 – Guião da Entrevista 40

1 Introdução

Nas últimas décadas, com a crescente industrialização e desenvolvimento a nível global, assistiu-se a um aumento significativo da concorrência ao nível empresarial. Estes patamares de concorrência, implicam que as empresas tenham que otimizar os seus recursos, de forma a oferecerem um produto/serviço de grande qualidade e com valores competitivos. Quando não são capazes de o fazer, as empresas estão condenadas ao fracasso.

É neste contexto que a gestão por objetivos tem sido encarada e adotada globalmente pelas empresas como metodologia capaz de direcionar/focar os recursos humanos na conquista das metas definidas. Os gestores encaram a gestão por objetivos como uma ferramenta fundamental para a motivação e avaliação dos recursos humanos, na prossecução dos resultados desejados.

Porém, a gestão por objetivos pode não obter a eficácia desejada ao nível da motivação e obtenção de resultados, quando a mesma não for devidamente aplicada.

Assim, torna-se fundamental que a gestão por objetivos seja realizada de uma forma criteriosa e considerando os efeitos diretos e indiretos que poderão ocorrer devido ao seu conteúdo ou forma como são definidos e perseguidos.

Dada a importância que os objetivos assumem na vida das empresas e dos seus colaboradores, torna-se pertinente perceber a forma como estes intervenientes os vêem e como avaliam a sua eficácia.

O objetivo desta dissertação é saber como é a gestão por objectivos é efetuada na perspectiva dos comerciais na área da distribuição de material elétrico, nomeadamente no que respeita à definição e tipo de objetivos, sobre as suas implicações e eficácia.

É do conhecimento geral que a gestão por objetivos é amplamente aplicada na área comercial, daí a sua escolha como objeto do nosso estudo. No que respeita à escolha do mercado de distribuição de material elétrico, esta deve-se essencialmente a três motivos: recursos limitados para estudar as diversas áreas onde se emprega a gestão por

objetivos; pretende-se algum controlo sobre área de actividade, ou seja, salvaguardar que as diferenças encontradas não resultem das especificidades de cada setor; conveniência e interesse pessoal, dado ser a área de formação e profissional do autor.

2 A definição de objetivos no trabalho

O estabelecimento de objetivos é um tema que começou a ser estudado há já várias décadas. Um dos principais investigadores que contribuiu para o aprofundamento deste tema foi o professor e psicólogo americano Edwing A. Locke, que em publicações datadas de 1968, referia-se ao estabelecimento de objetivos como uma teoria de motivação (*Goal Setting Theory*) baseada na premissa de que as pessoas têm necessidades que podem ser pensadas como resultados ou objetivos que elas desejam atingir. Esta linha de raciocínio assume que o comportamento humano é propositado e que os objetivos canalizam a energia dos indivíduos para a realização de determinada ação.

Como técnica de gestão, o estabelecimento de objetivos, tem sido adotado amplamente pelas organizações/empresas. Esta ampla adoção reflete a importância e a necessidade das organizações em terem um método que lhes permita direcionar o esforço dos colaboradores no seu trabalho, assegurando um padrão de desempenho que possa ser avaliado (Yearta, Maitlis, & Briner, 1995).

Os principais benefícios que os investigadores identificam no estabelecimento de objetivos, e que são resultado desse direcionar de esforços dos colaboradores, são a melhoria do desempenho, via aumento do esforço, da persistência e da procura de estratégias para a sua conquista. "O objetivo é um mecanismo regulador para monitorizar, avaliar e ajustar o comportamento" (Latham & Locke, 2006)).

A eficácia dos objetivos está, também, ligada ao *feedback* sobre os progressos que estão a ocorrer no sentido de se atingir o objetivo e estabelecimento de objetivos é mais efetivo quando este *feedback* existe (Locke, 1996).

Verifica-se, portanto, que a gestão por objetivos está relacionada com inúmeros fatores que influenciam os comportamentos dos indivíduos e que se refletem na eficácia do seu propósito. A motivação; o compromisso com os objetivos; a participação na definição de objetivos; os tipos de objetivos; a relação do tempo e os objetivos; os efeitos não desejados ou inesperados e o sistema de remuneração, são alguns desses temas relevantes e que irão ser aprofundados de seguida.

2.1 O efeito motivacional dos objetivos

De acordo com o referido anteriormente, um dos aspetos essenciais na gestão por objetivos é o efeito motivador dos objetivos.

A teoria de definição de objetivos (*Goal Setting Theory*) é uma teoria de motivação que tem sido amplamente utilizada para explicar os comportamentos dos indivíduos e os seus esforços para alcançarem as metas estabelecidas.

No seu estudo sobre o comportamento nas organizações, em 1980, Naylor, Pritchard, e Ilgen, referem que o compromisso com os objetivos é um elemento chave na sua teoria geral de motivação. Da mesma forma, a informação acerca do nível de dificuldade das tarefas, influência a motivação para a realização destas (Chowdhury, 1993).

No âmbito da gestão dos Comerciais em geral, é do conhecimento comum que um dos principais objetivos estabelecidos para os vendedores é o volume de vendas. Esta é considerada uma meta de desempenho atribuída pelos chefes de vendas e/ou gestores, às equipas de vendedores. O volume de vendas é utilizado para efetuar a previsão de vendas, para estabelecer padrões de avaliação e para motivar os vendedores.

Chowdhury (1993) demonstra que a relação entre os objetivos e o nível de esforço realizado é moderada pela auto-eficácia e pelas expetativas dos indivíduos no alcance das metas, ou seja, pelas expetativas de auto-eficácia. As expectativas de auto-eficácia podem ser entendidas como a probabilidade subjetiva do indivíduo ser capaz de atingir determinado nível de desempenho através da realização do seu esforço, isto é, ao empreender o seu esforço numa determinada tarefa, o indivíduo cria expetativas de que conseguirá alcançar um certo nível de desempenho (Chowdhury, 1993).

Analogamente ao referido no ponto anterior, relativamente à dificuldade dos objetivos (em geral), se as quotas definidas forem muito elevadas, os vendedores podem ficar desencorajados e verem a sua motivação a diminuir e, por consequência, o seu desempenho também. Contudo, se as quotas forem definidas em níveis muito baixos, os vendedores tendem a não alcançar o seu melhor desempenho. Estudos demonstram que à medida que o nível de dificuldade de atingimento dos objetivos aumenta, o esforço

também aumenta mas apenas até a um nível, após o qual o esforço tende mesmo a diminuir (Chowdhury, 1993).

Locke, num dos seus artigos, refere que "Quanto mais difícil for o objetivo, maior será a conquista, assumindo, contudo, que o individuo está comprometido com o objetivo e possui a capacidade e o conhecimento para o alcançar. Sem isso, o desempenho baixa nos objetivos mais elevados." (Locke, 1996). Isto verifica-se, uma vez que na mente dos indivíduos, a experiência de sucesso na perseguição de objetivos desafiantes, mas alcançáveis, está associada a resultados positivos e valorizados. Mento, Klein e Lock (1992) explicam que estes resultados são internos e externos ao indivíduo, por exemplo, o sentido de realização (interno) e melhores rendimentos e oportunidades de promoção (externos).

O nível de dificuldade dos objetivos poderá ser elevado até ao ponto em que os indivíduos os percecionem como alcançáveis. Quando esse limite é ultrapassado, o desempenho dos indivíduos decresce drasticamente, pois estes sabem, à partida, que não os conseguirão atingir e perdem a motivação.

A definição de objetivos comerciais, sejam eles quotas de vendas, volume de vendas, número de visitas a clientes, etc., estão, nos modelos clássicos de gestão que predominam no mercado laboral, associados às remunerações dos colaboradores. Trata-se, por isso, de um sistema de pagamento por desempenho que tem por base motivar os colaboradores através de incentivos extrínsecos (dinheiro).

Os resultados da aplicação deste modelo/técnica de motivação tem sido questionada na literatura mais contemporânea. Mattson, Torbiorn e Hellgren (2014) referem que apesar da Teoria Económica assumir que os incentivos monetários melhoram o desempenho dos indivíduos, muitos psicólogos defendem resultados contrários. Na meta-análise realizada por Deci, Koestner e Ryan (Mattson et al., 1999), conclui-se mesmo que, recompensas tangíveis têm, em geral, um impacto negativo na motivação intrínseca dos indivíduos (Mattson et al., 2014).

Convergente com esta visão, de que a motivação intrínseca é mais relevante para o desempenho, está o estudo esfetuado por Gómez-Miñambres (2012), onde este defende

um modelo em que os objetivos são utilizados como uma ferramenta para gerir a motivação intrínseca dos indivíduos. Neste, os indivíduos cultivam um sentimento de orgulho por conseguirem atingir as metas estabelecidas.

Um indivíduo intrinsecamente motivado consegue melhores desempenhos que um indivíduo sem motivação intrínseca e que, apenas seja motivado extrinsecamente através da remuneração associada ao desempenho (medido através do grau de cumprimento dos objetivos).

Não obstante, os objetivos são um importante determinante da satisfação dos trabalhadores, pois contribuem para o desenvolvimento do sentimento de realização. Para além disso, servem como ponto de referência da auto-satisfação (Gómez-Miñambres, 2012).

Um dos estudos mais recentes nesta área da motivação associada aos objetivos introduz o conceito de objetivos não obrigatórios ou não vinculativos. Trata-se de um alvo/tarefa específico e desafiante onde não há lugar a recompensas monetárias nem punições associadas ao falhanço ou ao sucesso (Smithers, 2015).

Smithers (2015) conclui que a definição de objetivos, como ferramenta motivacional, pode gerar os os efeitos positivos desejados dos incentivos monetários, sem o custo monetário, ou seja, pode ser utilizada como catalisador para motivar os indivíduos na prossecução de determinada tarefa. No entanto, neste mesmo estudo, conclui que os participantes do sexo masculino são mais responsivos aos objetivos não obrigatórios que os participantes femininos.

2.2 O compromisso com os objetivos

Um dos aspetos mais relevantes para a efetividade do estabelecimento de objetivos é o compromisso dos indivíduos para com estes (Locke, Latham, & Erez, 1988). Este conceito está associado à intensidade e refere-se ao grau com que o indivíduo está genuinamente ligado ao objetivo e determinado em alcançá-lo (Locke, 1996).

Se não houver compromisso com os objetivos, então o estabelecimento de objetivos não funcionará. O conteúdo desta afirmação é validado por estudos realizados por Locke et al. (1988) que avaliaram a relação entre o compromisso com os objetivos e o desempenho. Nestes, foi possível concluir que ocorre uma acentuada diminuição do desempenho à medida que o compromisso com o objetivo baixa, nomeadamente, como resposta ao aumento da dificuldade do objetivo. Contudo, importa referir que os objetivos fáceis nem sempre são aceites (Locke et al., 1988).

A forma e o esforço dispendido pelos indivíduos na perseguição das metas definidas pelos objetivos depende, de forma acentuada, do compromisso do indivíduo para com estes. Assim, tornar o objetivo importante e fazer crer aos indivíduos que eles o conseguem atingir, são dois fatores que reforçam o compromisso dos indivíduos com os objetivos. O compromisso é fundamental para se maximizar a relação entre os objetivos e o desempenho (Fried & Slowik, 2004).

Em 1988, Locke, Latham e Erez, identificam os três principais determinantes do compromisso com o objetivo, sendo eles os fatores externos (autoridade e a influência que o superior exerce no indivíduo, assim como as recompensas extrinsecas), fatores interativos (participação e competição entre indivíduos, durante o decorrer da tarefa) e fatores internos (expetativas pessoais dos indivíduos e recompensas intrinsecas).

A relação do compromisso com os objetivos e o desempenho foi comprovada tanto em estudos teóricos como empíricos. Através desses estudos, também foi possível perceber que quando os indivíduis têm objetivos múltiplos, tendem a escolher os objetivos com os quais estão mais comprometidos (Locke et al., 1988).

Outro aspeto importante está ligado com as características pessoais dos indivíduos. Os indivíduos que têm resistência à mudança, de um objetivo atual para um novo, revelam-se menos comprometidos com o novo objetivo (Locke et al., 1988).

Os indivíduos comprometem-se de uma forma mais forte com o objetivo, quando estão convictos que o objetivo é importante e que este é alcançável (Locke, 1996).

2.3 A participação na definição de objetivos

A participação na definição de objetivos é uma forma de envolver os colaboradores no processo de decisão, no qual, estes acordam com os superiores um objetivo comum (Wegge, 2000).

Ao longo de vários anos, assumiu-se que a participação na definição de objetivos tinha influência no desempenho dos indivíduos, uma vez que esse processo aumentaria a sua perceção de controlo sobre as tarefas a desenvolver e a perceção de justiça, aumentando assim a dimensão motivacional dos objetivos. Contudo, Yearta et al. (1995) revelaram que se os indivíduos tiverem a capacidade para a prossecução dos objetivos e estiverem comprometidos com estes, a sua performance atingirá níveis elevados, independetemente de estes participarem ou não na sua definição.

Este processo de participação, entre os decisores e os colaboradores, conduz a um maior compromisso do colaborador com os objetivos do que se os decisores apenas transmitissem os objetivos sem explicação adicional. No entanto, a participação não leva a um compromisso maior do que se a atribuição dos objetivos for efetuada através de uma explicação lógica e convincente sobre estes (Latham & Locke, 2006). Neste ponto, constata-se papel determinante que a comunicação assume na eficácia da transmissão dos objetivos (Catania, 2014). Verifica-se que o desempenho aumenta quando os indivíduos possuem informação acerca de como os objetivos são estabelecidos, sendo essa informação crucial para que os indivíduos os compreendam e aceitem. A aceitação dos objetivos é a chave para a existência do compromisso dos indivíduos com os objetivos e, a participação na definição dos objetivos é um método que potencia estes fatores (Erez, Earley, & Hulin, 1985).

A participação fornece aos indivíduos informação acerca dos objetivos e aumenta o seu sentimento de controlo sobre o processo. Desta forma, os indivíduos estão mais suscetíveis de aceitarem objetivos mais ambiciosos (Erez et al., 1985).

2.4 Tipos de objetivos

Os objetivos podem ser divididos em dois tipos: objetivos de aprendizagem e objetivos de desempenho. Os objetivos de desempenho visam a conquista de uma determinada meta predefinida. Aqui, os indivíduos são avaliados pela conquista, ou não, de determinado objetivo (por exemplo, atingir um volume de vendas de 15.000€). Por sua vez, os objetivos de aprendizagem, visam a aquisição de competências e/ou a pesquisa da melhor estratégia que permita alcançar os resultados esperados, tendo uma perspetiva mais pedagógica e de futuro (por exemplo, estudar a forma mais eficiente de gerir os *stocks* de um armazém).

Idealmente, objetivos devem ser específicos em vez de gerais, ou seja, devem identificar claramente a tarefa e os resultados esperados (por exemplo: aumentar o nº de visitas a clientes em 10% neste ano). Desta forma, o desempenho pode ser aferido de forma mais precisa. Contudo, existem situações em que os objetivos específicos não serão os mais indicados para se conseguir eficácia pretendida. Nestes casos, identificam-se trabalhos complexos e/ou de criação/inovação, isto é, trabalhos não standarizados e por isso, que implicam alguma libertade de ação a quem os executa e cujo resultado final pode não ser previsível em toda a sua dimensão, onde o "faz o teu melhor", pode ser mais efetivo (Locke, 1996).

Em situações em que existe pouco conhecimento e capacidade para se alcançar um objetivo de desempenho, atribuir um objetivo elevado conduz, muitas vezes, a um resultado pior do que dizer para fazerem o seu melhor (Latham & Locke, 2006).

O estabelecimento de um objetivo de desempenho pode orientar de forma errada as capacidades de aprendizagem do indivíduo para o foco apenas no esforço e persistência, pelo que será ineficaz para o atingir da meta, uma vez que poderá existir falta de conhecimento de como a atingir. Nestes casos, a definição de objetivos de aprendizagem específicos conduz, frequentemente, a melhores desempenhos (Latham & Locke, 2006).

Quando os indivíduos têm pouca capacidade para a realização de objetivos elevados, estes tendem a alternar arbitrariamente o seu comportamento e prossecução do objetivo,

o que leva a uma diminuição de desempenho. Em contraponto, quando lhes é atribuído um objetivo do tipo "faça o seu melhor", estes tendem a levar tempo a procurar a estratégia mais eficaz, o que de facto, lhes proporcionará melhor desempenho (Seijts & Latham, 2012).

Os objetivos de aprendizagem redirecionam o foco da conquista da meta final para a escolha e aprendizagem da melhor estratégia para lá chegar. A procura de conhecimento e aquisição de competências é o primeiro passo para desempenhar uma tarefa de forma eficaz. Só após os indivíduos terem adquirido o conhecimento e competências necessárias para realizar determinada tarefa de forma eficaz, é que devem ser estabelecidos objetivos de desempenho específicos (Seijts & Latham, 2012).

2.5 O tempo na definição de objetivos

O tempo é uma componente muito importante na definição de objetivos. Os períodos de tempo estabelecidos para o atingimentodos objetivos e a frequência da utilização de determinados objetivos influenciam a motivação no seu atingimento. O período ou fase de carreira também é importante para o tipo de objetivos a estabelecer. Passamos a detalhar.

O estabelecimento de objetivos implica a determinação de uma meta temporal que serve para definir quando a tarefa deva estar concluída e o resultado esperado alcançado. Este prazo/limite de tempo é utilizado como uma ferramenta de controlo de tempo e pode aumentar ou diminuir o efeito motivacional do objetivo. A título de exemplo, quando o tempo disponível para a realização de uma determinada tarefa é superior ao tempo necessário, o ritmo de trabalho tende a diminuir. Por sua vez, quando o prazo está próximo, os indivíduos tendem a trabalhar mais rápido para completarem a tarefa. Porém, existe um limite a partir do qual a redução do tempo para a realização de determinada tarefa se torna ineficaz e origina uma redução de produtividade (Fried & Slowik, 2004).

O tempo está, também, associado à frequência da atribuição de objetivos elevados/desafiantes. Embora os estudos comprovem que o estabelecimento de objetivos ambiciosos conduzem a melhores desempenhos, verifica-se, também, que é necessário ter em consideração a frequência com que se definem estes graus de exigência. A colocação sistemática de metas elevadas aos indivíduos submete-os a uma tensão e *stress* que afetará a sua saúde e, consequentemente, o seu desempenho. No mesmo sentido, estudos revelam que quando os indivíduos estão habituados a um determinado nível de desafio, a sua resposta a estes desafios tende a diminuir, pelo que definir frequentemente objetivos elevados, torna-se uma medida ineficiente (Fried & Slowik, 2004).

Analisando a atribuição de objetivos ao longo da carreira dos indivíduos, verifica-se que estes estão menos interessados e motivados a responder a objetivos desafiantes quando se encontram na fase final das suas carreiras, do que quando estão no início das mesmas (Fried & Slowik, 2004).

Porém, mesmo numa fase inicial das suas carreiras, nem todos os indivíduos respondem da mesma forma nem estão motivados para perseguir objetivos cujo grau de dificuldade e de imprevisibilidade de sucesso são elevados (objetivos de risco). Aqueles que privilegiam a preservação da sua condição profissional atual tendem em se concentrar em objetivos mínimos e a manter as perspetivas de curto prazo. Em contraste, os indivíduos que têm ambições de alcançarem uma promoção na carreira, concentran-se em objetivos máximos e em manter uma perspetiva de longo-prazo, tentando aprender mesmo com eventuais fracassos que possam ocorrer nesse caminho (Fried & Slowik, 2004).

Por todos estes motivos, mesmo que os objetivos estejam bem definidos nos restantes atributos, é muito importante que o seu horizonte temporal seja apropriado, sob pena de perderem eficácia. Como exemplo, os objetivos que enfatizam o desempenho imediato conduzem os indivíduos a uma miopia e a um comportamento de curto-prazo que pode prejudicar a organização a longo prazo (Ordonez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009).

2.6 Efeitos não desejados ou inesperados dos objetivos

O principal desígnio e virtude da definição de objetivos é direcionar os esforços dos indivíduos para o alcance de determinadas metas, fazendo quem que estes melhorem o seu desempenho. Porém, o processo de definição de objetivos pode originar um conjunto de efeitos inesperados.

Diversos estudos revelam a existência de efeitos indiretos associados à definição de objetivos. Estes efeitos são, na sua grande maioria, efeitos não desejáveis, como por exemplo, o descurar de áreas importantes mas que não fazem parte dos objetivos, o crescimento de comportamentos não éticos, a redução da motivação intrínseca dos indivíduos e a corrosão da cultura organizacional, como já explicamos anteriormente (Ordonez et al., 2009) e que passamos a detalhar de seguida.

O direcionar de esforços promovido pela definição de objetivos na realização de uma tarefa pode provocar um foco demasiado estreito, conduzindo assim os indivíduos a negligenciar importantes tarefas que não estejam diretamente ligadas aos objetivos.

Por outro lado, verifica-se que quando são atribuídos objetivos múltiplos aos indivíduos, estes tendem a concentrar os seus esforços em apenas um deles. Esta escolha de um determinado objetivo em deterimento de outros é alvo de diversos estudos e, pode estar relacionada, por exemplo, com a maior identificação do indivíduo com os objetivos, ou com os prazos ou dificuldade destes (Ordonez et al., 2009).

A existência de objetivos pode prejudicar processos de negociação e assim o desempenho dos negociadores. Indivíduos com objetivos específicos tendem a chegar a impasses mais frequentemente que os indivíduos que não tenham metas específicas. Da mesma forma, negociadores que tenham conseguido concessões suficientes para atingirem os seus objetivos, tendem a dar por concluído o processo de negociação, mesmo quando este pudesse conduzir a melhores resultados (Ordonez et al., 2009).

Ordonez (2009) defende que os objetivos podem provomer dois tipos diferentes de batota. Um, quando os indivíduos adotam comportamentos não éticos para alcançarem as metas definidas e outro, quando estes deturpam ou mascaram os seus resultados para

encobrirem desempenhos que estão aquém do esperado. A pressão para se atingirem as metas estabelecidas, conquistar eventuais recompensas e evitar possíveis punições podem conduzir à adoção de comportamentos não éticos. Assim, pese embora ser evidente o potencial do estabelecimento de objetivos como ferramenta para se alcançarem melhorias de desempenho, estes resultados podem surgir à custa de comportamentos não éticos (Barsky, 2008).

Barsky (2008) encontrou uma definição ampla sobre comportamentos não éticos como sendo qualquer ação que é ilegal ou moralmente inaceitável pela comunidade em geral. Neste mesmo estudo, analisam-se as consequências do pagamento pela conquista de objetivos. Atualmente, é do conhecimento geral que uma grande percentagem de empresas utiliza incentivos monetários ou bónus, associados ao atingimento dos objetivos, de forma a motivar os seus colaboradores para melhores desempenhos. Contudo, se este processo não for definido com alguns cuidados, de forma a precaver os efeitos adversos enunciados, as empresas correrão o risco de estarem a promover comportamentos indesejáveis, apesar das metas definidas serem atingidas.

As recompensas, como fator motivador de ações, aumentam o compromisso com o objetivo. Este aumento de compromisso conduz a uma maior foco no objetivo e pode ter o efeito de bloquear a consideração de ações alternativas, como sendo, por exemplo, o agir eticamente (Barsky, 2008). Como tal, o estabelecimento de objetivos e os sistemas de incentivos a eles relacionados, devem ser cuidadosamente pensados e aplicados, sob pena de proporcionarem efeitos negativos e indesejáveis (Mattson et al., 2014).

Um outro efeito das recompensas é o facto de estas puderem dar informação aos colaboradores sobre as normas da empresa, ou seja, os colaboradores podem ver os bónus como um sinal de que o desempenho e o atingir de metas é valorizado acima de tudo (Barsky, 2008).

Outro grande problema dos objetivos está associado à cooperação entre indivíduos. Se os indivíduos de uma organização perceberem os objetivos a eles atribuídos como sendo competitivos entre sí, em vez de cooperativos, este tendem a perseguir o seu próprio objetivo de forma independente e a não cooperar com os seus pares. Assim, a forma

como os objetivos são definidos e apresentados determinará o comportamento dos indivíduos (Latham & Locke, 2006).

Latham e Locke (2006) relacionam o aumento do *stress* dos indivíduos com a atribuição de uma quantidade de objetivos desafiantes fora do razoável. Eles defendem que se deve garantir que a autoconfiança dos indivíduos está de acordo com o nível de dificuldade dos objetivos e que lhes deve ser proporcionado treino e recursos necessários para estes perseguirem os objetivos definidos.

Uma última armadilha do estabelecimento de objetivos está ligada à penalização dos indivíduos que atingem, ou excedem os seus objetivos. Usualmente, a definição de objetivos para o período seguinte (frequentemente para o ano seguinte) tem por base as metas atingidas no período cessante. Nestas circunstâncias, os indivíduos que atingem ou superam os objetivos definidos, são penalizados, no sentido de que terão objetivos ainda mais elevados, pelo que se tornarão cada vez mais difíceis de atingir. Desta forma, estatão a ser penalizados pelo seu sucesso. Esta situação, aumentará o *stress* destes indivíduos e pode levá-los a deixar a organização. Assim, os indivíduos e equipas com bons desempenhos devem definir os seus próprios objetivos e estratégias para os atingirem, de forma a se automotivarem e não se sentirem penalizados pelo seu próprio sucesso (Latham & Locke, 2006).

Em suma, a definição de objetivos deverá ser uma tarefa a ser realizada de uma forma muito cuidadosa, doseada e supervisionada, considerando os efeitos colaterais que podem dai advir (Ordonez et al., 2009).

2.7 A remuneração como consequência dos objetivos

Uma das grandes virtudes da definição de objetivos é proporcionar a existência de um padrão de desempenho, que por sua vez, permite que os indivíduos possam ser avaliados e recompensados. Atualmente, a remuneração dos colaboradores no seio das organizações é, em larga escala, efetuada com base no desempenho destes.

Usualmente, os sistemas de remuneração contemplam um valor fixo e uma parte variável (bónus) baseada na performance. Esta parte variável pode depender de diversos indicadores de produtividade e podem ser eles individuais, de equipa/grupo ou globais (da organização no seu todo) (Mattson et al., 2014).

A utilização de técnicas de remuneração associadas ao desempenho tem o objetivo premiar e motivar os colaboradores. No entanto, algumas pesquisas revelaram uma fraca relação entre estes sistemas de remuneração e a motivação, colocando em questão a eficácia destes (Yearta et al., 1995).

A satisfação com o pagamento não é condição suficiente para que as organizações atinjam os objetivos do seu sistema de compensações, como sendo a retenção dos colaboradores e a sua motivação (Salimaki, Hakonen, & Heneman, 2009).

Existem outros fatores que contribuem para esse mesmo fim, como, por exemplo, um processo de definição de objetivos que informa os colaboradores acerca das funções do sistema de pagamentos e lhes vai dando retorno sobre o seu desempenho.

A satisfação dos colaboradores com o pagamento pode derivar de julgamentos que estes fazem sobre se o seu pagamento é proporcional ao seu desempenho, comparando-o com o dos seus colegas (teoria da equidade), assim como com o valor que eles entendem que deveriam receber (teoria da discrepância). Assim, a forma como os objetivos são definidos e transmitidos têm um impacto indireto na satisfação com a remuneração, na medida em que os gestores podem, nesse momento, dotar os colaboradores de um conhecimento profundo sobre os objetivos e a sua ligação ao desempenho e à remuneração (Salimaki et al., 2009).

A remuneração pode desempenhar um importante papel no que se refere ao compromisso dos colaboradores para com a empresa e seus objetivos. Locke (1996) refere que os supervisores ou líderes usam a sua autoridade para conduzirem os seus subordinados a um compromisso inicial com as metas estabelecidas. Contudo, um compromisso continuado poderá exigir incentivos adicionais, onde para além do reconhecimento e do apoio, se enquadram as recompensas financeiras.

Uma vez mais, e à semelhança com outros temas associados à definição de objetivos que já foram abordados, é crucial que estes sistemas de incentivos sejam planeados de uma forma muito cuidadosa, sob pena de produzirem efeitos contrários aos esperados. Neste contexto, estudos revelam que incentivos monetários baixos conduzem a piores performances do que não pagar nada (Smithers, 2015).

3 Metodologia

O presente capítulo faz a ligação entre a revisão da literatura associada à definição de objetivos e a parte prática deste estudo.

Ir-se-á abordar o objetivo deste trabalho, qual a pertinência e motivações, assim como as opções tomadas quanto à metodologia e restantes questões mais técnicas/práticas.

3.1 Objetivo e questões de investigação

O objetivo desta dissertação é saber qual a perceção dos comerciais, relativamente à definição de objetivos, nomeadamente sobre as suas características, o modo como é efetuada e a sua eficácia.

Atualmente, a definição de objetivos é considerada pelas empresas como metodologia eficaz para direcionar/focar os colaboradores na conquista das metas definidas, sendo aplicada de forma global e em larga escala no mundo empresarial.

Dada a importância que os objetivos assumem na vida das empresas e dos seus colaboradores, torna-se pertinente perceber a forma como estes intervenientes os vêm e interpretam, de forma a aferir a eficácia do seu propósito.

As principais **questões de investigação** são:

Q1 - Os objetivos são vistos como um fator motivador?

Q2 - Como são formulados os objetivos (os indivíduos são envolvidos na definição dos seus objetivos; estes são claros/concretos)?

Q3 - Que tipo de objetivos são formulados (aprendizagem vs desempenho; objetivo único ou múltiplos; que variáveis incorporam para além da faturação; etc)?

Q4 - Os indivíduos identificam efeitos não desejados causados pelos objetivos? Quais?

Q5 - Qual a ligação entre os objetivos e a remuneração? As recompensas são aliciantes? (Verificar se estabelecem ligação clara/transparente com a remuneração)

3.2 Plano de Pesquisa

Definidos os objetivos de estudo e as questões de investigação associadas, chega ao momento de escolher a metodologia mais indicada para a recolha e análise dos dados.

Atendendo ao objetivo do estudo e ao conteúdo das questões, entende-se que a metodologia que conduzirá a um estudo mais adequado será a metodologia qualitativa.

A metodologia qualitativa tem um carácter exploratório, ou seja, pretende obter uma compreensão do problema através de pequenas amostras que permitam um melhor conhecimento do fenómeno em estudo (Vieira & Tibola, 2005).

Neste estudo, em que se pretende obter a opinião dos entrevistados acerca da definição de objetivos a que estes são sujeitos, tratando-se, portanto, de um caso de estudo onde o foco é um fenómeno da vida real, a metodologia qualitativa é a mais indicada a adotar (Yin, 2009).

Neste contexto, as técnicas de investigação existentes para recolha de dados contemplam a realização de inquéritos (entrevistas ou questionários), a observação ou a análise documental.

No âmbito deste estudo, e porque se pretende obter a opinião dos indivíduos alvo de estudo, iremos adotar a recolha de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas, permitindo alguma liberdade de resposta aos entrevistados, de forma a se poder recolher mais informação e enriquecer os dados a analisar.

3.3 Seleção e caracterização da amostra

O universo do nosso estudo são os vendedores/comerciais que atuam no mercado da distribuição de material elétrico português. Contudo, considerando as limitações de tempo e de recursos existentes, foi considerada uma amostra (amostra de conveniência) desse grande universo. Foram realizadas entrevistas até o momento em que se considerou que a informação recolhida começou a ser repetitiva e a não acrescentar novos conteúdos relevantes para o estudo em questão, considerando-se este, o critério de saturação teórica (Yin, 2009).

Os primeiros participantes selecionados foram a partir de uma rede de relações (pessoal e profissional. Os seguintes, foram selecionados através de contactos fornecidos pelos primeiros e, aplicando um critério de localização geográfica e de empregador, isto é, procurou-se ter participantes de diferentes zonas geográficas e pertencentes a diferentes empresas (foi definido um limite máximo de 2 participantes por empresa).

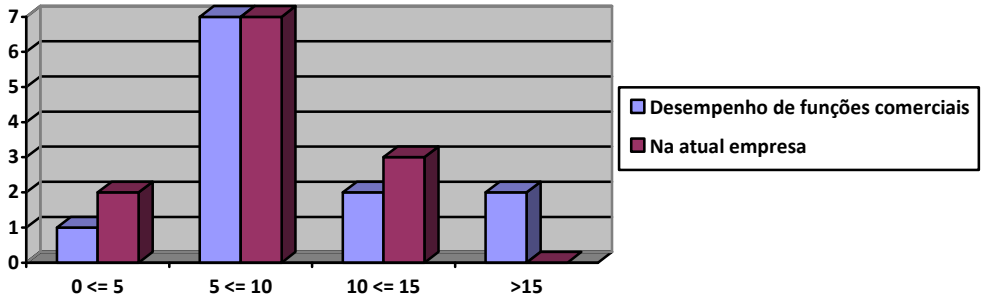
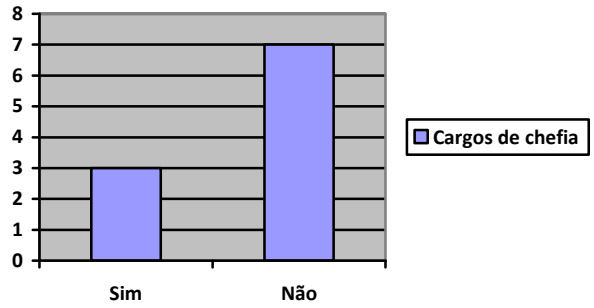


Grafico 1 – Caracterização dos entrevistados pelo tempo (em anos) que exercem funções comerciais

Braga	1
Gaia	1
Porto	3
Santa Maria da Feira	2
Aveiro	2
Leiria	1
Lisboa	1
Beja	2

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados por zona geográfica (da empresa)



Grágico 2 – Caracterização dos entrevistados por cargos de chefia

3.4 Procedimento de recolha de dados

Tendo sido escolhida a metodologia qualitativa para a recolha e análise de dados, a etapa seguinte passou eleger um dos métodos possíveis, entre a realização de inquéritos (entrevistas ou questionários), a observação ou a análise documental.

Dado que se pretendia obter a opinião dos indivíduos alvo de estudo, adotou-se a recolha de dados através da realização de entrevistas semiestruturadas, permitindo alguma liberdade de resposta aos entrevistados, de forma a se poder recolher mais informação e enriquecer os dados a analisar. Por razões de conveniência logística e económica, optou-se pela realização das entrevistas através de chamada telefónica, para todos os participantes.

As questões que compuseram o guião da entrevista (anexo 1) foram elaboradas com base na revisão da literatura, tendo em consideração os conteúdos que se pretendiam analisar para cada uma das temáticas específicas (a motivação; o compromisso para com os objetivos; tipos de objetivos; o tempo e os objetivos; a participação na definição dos objetivos; remuneração; etc.). A ordem das questões foi alterada, para que, por um lado, se iniciar a entrevista com perguntas mais generalistas e ir criando alguma empatia e à-vontade com o participante e, por outro, pretendeu-se criar uma sequência que fizesse sentido num diálogo onde se pretendia abordar questões mais sensíveis (como a remuneração, por exemplo) numa fase mais adientada da entrevista. Introduziram-se,

também, três questões introdutórias, que serviram o propósito de caracterizar os participantes.

A realização da primeira entrevista, que podemos considerar como entrevista exploratória, serviu para, após uma análise detalhada, fazer pequenas alterações em algumas questões e na ordem de uma ou outra questão, com o intuito de se melhorar a fluidez das entrevistas seguintes. Todavia, esta entrevista foi considerada no estudo, uma vez que se considerou que as pequenas alterações efetuadas não tornaram os conteúdos obtidos nas entrevistas posteriores de melhor qualidade, face aos dados obtidos nesta.

O primeiro contacto com os participantes foi efetuado, sempre, com o intuito de agendar uma data/hora oportuna para a realização da entrevista, tendo sido possível, em diversos casos, efetuar a referida entrevista nessa mesma ocasião. As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2016.

Não obstante dos participantes já terem conhecimento das razões do contacto, uma vez que foi pedido a quem deu o seu contacto que lhes informasse dos objetivos deste, foi feita uma apresentação pessoal minha e dado a conhecer o âmbito do estudo.

Todas as entrevistas foram alvo de gravação áudio, para a qual foi solicitada autorização aos participantes, assegurando a confidencialidade e anonimato de toda a informação recolhida. Posteriormente, foi efetuada a transcrição, na íntegra, das mesmas.

3.5 Procedimentos de tratamento dos dados

O procedimento seguinte à recolha de dados foi o tratamento dos mesmos. Nesta fase, pretendeu-se organizar os dados de forma sistemática, com o intuito de permitir uma análise rigurosa e objetiva. Nesse sentido, recorreu-se à análise de conteúdo para a explorar os dados obtidos.

A análise de conteúdo "(…) *é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.*" (Bardin, 2009).

Como referido anteriormente, a criação do guião da entrevista teve como base a revisão da literatura efetuada, tendo sido elaboradas diversas questões para cada um dos temas abordados. Assim, o guião apresenta-se como um conjunto de questões que podem ser divididas em categoria temáticas (objetivos como fonte de motivação; participação na definição de objetivos; tipo de objetivos; tempo e objetivos; efeitos não desejados ou inesperados dos objetivos e remuneração).

Antes de se proceder ao tratamento dos dados obtidos, foi efetuada a leitura de todas as entrevistas, de forma a se obter uma imagem geral dos conteúdos adquiridos e, captar as principais características (semelhanças e diferenças) entre elas.

Seguidamente, com o intuito de caracterizar as respostas e estabelecer padrões, recorreu-se ao *Microsoft Excel*, onde foi criada uma página para cada pergunta e colocadas as respetivas respostas das diversas entrevistas. Através da análise de conteúdo, foi possível identificar facilmente as semelhanças e diferenças entre respostas, assim como estabelecer uma relação entre as mesmas e a revisão da literatura.

4 Análise de resultados

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos através da realização das entrevistas e do tratamento do respetivo conteúdo. Esta anáse tem em linha de conta a revisão de literatura previamentre realizada e pretende dar resposta as questões de investigação formuladas no âmbito deste trabalho.

Importa referir a existência de uma pequena minoria de inquiridos (2/13), cujo desempenho não é gerido/avaliado com base em objetivos. Num dos casos particulares, o colaborador entrou para a empresa já com muitos anos de trabalho na área e negociou o seu contrato sem a existência de objetivos, pese embora os seus colegas tenham objetivos definidos. No outro caso, é política da empresa que os comerciais não tenham objetivos atribuídos a si.

4.1 Objetivos como fonte de motivação

A implementação da gestão por objetivos nas empresas é justificada, na perspetiva dos inquiridos, pela necessidade de se estabelecerem metas a atingir e motivar os colaboradores no desempenho do seu trabalho [*Tem a ver com a motivação. É uma forma de motivar e de tentar ter (...) um destino a atingir.*] [(…) *é essencialmente o aspeto motivacional e de envolver toda a equipa num objetivo comum que é definido.*], de forma a promover o aparecimento de lucros e o crescimento da empresa.

A maioria entende que a gestão por objetivos é uma forma eficaz de motivar os vendedores. Não obstante, vários participantes referem que a eficácia destes depende da forma como são aplicados, podendo mesmo, ter efeitos contrários aos esperados, se não forem geridos adequadamente, conforme iremos explicitar em secções seguintes. [*A forma como são geridos é que os pode tornar mais motivadores, ou não.*], [*Depende de como a "coisa" é apresentada.*]. Alguns dos inquiridos enunciam outras formas de motivar os vendedores, como por exemplo, [(…) *as condições de trabalho; o bom ambiente na própria empresa* (…)], etc..

Também interessante, é a visão mais pessoal sobre a motivação/automotivação onde o participante refere que [(…) *temos que ser nós próprios a encontrar no dia-a-dia para nos sentirmos realizados.*].

Quando questionados sobre se o cumprimento dos objetivos depende da sua ação ou de fatores externos que estão fora do seu controlo, grande parte dos inquiridos refere que depende em mais de 50% de fatores externos [(…) *diria que 70% são fatores externos.*]. No entanto, existem casos em que os entrevistados consideram que depende essencialmente do seu trabalho, havendo uma pequena quota de fatores externos [(…) *65% da minha ação e 35% de fatores externos*.].

Entre os vários fatores externos que são referidos, estão: o mercado; a falta de crédito na banca; a concorrência; a falta de investimento púbico e privado; os colegas de trabalho; etc..

4.2 Compromisso com os Objetivos

De acordo com a literatura, o compromisso com os objetivos tem influência direta no desempenho dos indivíduos e está associado a fatores tais como as expetativas dos indivíduos; a participação na definição dos objetivos; dificuldade dos objetivos; recompensas; etc..

Ao nível das expetativas dos indivíduos, quando confrontados com as suas perspetivas de progressão profissional, a maioria (8) dos inquiridos demonstra ambição de progressão na carreira. Contudo, assumem que será difícil progredir na atual empresa, devido, essencialmente, à estrutura hierárquica da mesma [*A empresa onde trabalho é uma empresa com uma estrutura muito pequena, percebe? Não dá para sermos todos chefes…*], associando a possibilidade de progressão, a um cenário de mudança de empresa, ou a saída do seu superior hierárquico. Poucos dos inquiridos não têm essa ambição, por já considerarem estar no topo ou porque sempre desempenharam a atual função e não perspetivam mudanças. Desta forma, verifica-se que ao nível das

expetativas dos indivídos não será um fator que contribua para um maior compromisso com os objetivos.

No que se refere à dificuldade dos objetivos, pese embora considerem os objetivos a si atribuídos como desafiantes/elevados, a quase generalidade dos inquiridos considera-os atingíveis e identificam-se com eles.

Seguidamente, serão analisados os resultados referentes aos outros fatores que influenciam o compromisso, nomeadamente, a participação na definição dos objetivos e as recompensas (remunerações).

4.3 Participação na Definição de Objetivos

Analizando as respostas obtidas, verifica-se que apenas um número reduzido de inquiridos (4) não participa na definição/estabelecimento dos seus objetivos. Estes indivíduos que não participam ativamente na definição dos seus objetivos revelam alguma insatisfação, desconforto e resignação que são traduzidos nas suas expressões: [*Infelizmente* (…)], [*Não. Isso é imposto.*], [(…) *não há discussão sobre eles. Não temos qualquer opinião ou participação a dar.*].

Contudo, a grande maioria, participa ativamente neste processo. Esta participação é feita em reunião para o efeito, onde, reunidos com a chefia, analisam o que foi conseguido no período anterior, as perspetivas futuras e, negoceiam as metas a atingir no período seguinte. Posteriormente, os objetivos definidos são formalizados em papel.

Regra geral, mesmo aqueles que não participam na definição dos objetivos, consideram que estes lhe são transmitidos e explicados de forma adequada.

4.4 Tipos de Objetivos

Um dos aspetos que caracteriza o setor alvo de estudo é o facto de serem atribuídos objetivos múltiplos à esmagadora maioria dos vendedores. Quatro dos individuos entrevistados apenas têm a faturação como objetivo e os restantes inquiridos (9) têm objetivos múltiplos, sendo que a faturação é aquele que surge sempre em primeiro lugar. Assumindo a faturação/volume de negócios como o objetivo primordial a atingir, o número de visitas e número de novos clientes, assim como a margem nos negócios, são outros dos objetivos que entram no leque de objetivos atribuídos aos vendedores.

Usualmente, os indivíduos não têm objetivos a eles atribuídos (sujeitos a avaliação) para a melhoria das suas competências, apesar da generalidade das entidades empregadoras promover ações de formação para o desenvolvimento de competências.

Ainda no campo das competências e nos objetivos de aprendizagem, é praticamente unánime, entre os inquiridos, o sentimento de que possuem conhecimentos e capacidade para desempenharem as suas funções de forma adequada. Porém, atribuem importância à formação contínua e revelam que [(…) *nunca é demais*.].

Em resposta à questão sobre se consideram algum dos objetivos a sí atrinuidos, mais importantes em detrimento de outros, existe uma tendência de resposta em que o objetivo faturação é considerado objetivo principal [*Considero que a faturação mais importante para a empresa*]. Esta tendência é ilustrada pelas percentagens queos entrevistados atribuem a cada um dos objetivos, tal como refere um dos inquiridos, [(…) *tem a ver com o peso que se coloca em cada um desses itens. Se colocarmos um peso de 75% no crescimento da faturação, é natural que o pessoal esteja mais sensível do que aos 25% de novos clientes* (…)].

Foi possível, também, obter testemunhos de indivíduos que relacionam os objetivos entre si: [*Se forem cumpridos aqueles pequenos objetivos, conseguiremos atingir o objetivo final (faturação)*.], [*O da rentabilidade será o mais importante. Claro que o da faturação é a meta que queremos atingir, mas se podermos faturar o mesmo e termos mais rentabilidade, se ganharmos mais, é melhor para a empresa.*].

A existência de objetivos não obrigatórios/vinculativos, que funcionam como desafios colocados aos vendedores, é algo presente em cerca de metade dos inquiridos. Estes, considera-os como [(…) *um fator motivacional extra para o comercial*.].

Para além do fator motivacional, os objetivos não vinculativos podem ser utilizados para trabalhar áreas específicas e poder avaliar, ainda que de forma informal, o trabalho desenvolvido [*Servem para incentivar a trabalhar diversos segmentos* (…)] [*E não sendo vinculativos, é uma forma de nós nos apercebermos se estamos a trabalhar bem determinadas áreas.*].

No entanto, a quase totalidade dos participantes que tem este tipo de objetivos, referem que estes são definidos por eles mesmos (e não pelas chefias), de forma a terem um incentivo extra e se superarem. Procuram que a sua motivação intrínseca e o foco em objetivos definidos por eles os conduzam ao sucesso. Condudo, revelam quea tendência, na sua opinião, é que quando este tipo de objetivos são definidos pelas chefias, [*Não sendo obrigatório, as pessoas tendem a não fazer.*].

4.5 Tempo e Objetivos

Um dos temas onde ocorreu uma variedade de respostas assinalável foi no limite temporal dos objetivos, ou seja, se estes são mensais, trimestrais/semestrais ou anuais.

Analisando os dados recolhidos nas entrevistas, verifica-se que os participantes têm objetivos com limites temporais distintos, onde os prazos mais alargados aparecem com maior frequência (6 deles com objetivos anuais; 2 com objetivos trimestrais e 4 com objetivos mensais), sendo que, os inquiridos, quase na sua totalidade, concordam com os *timings* a eles atribuídos, apresentando justificações para a sua defesa. Assim, indivíduos que têm objetivos com prazos mais alargados, argumentam que [*Há projetos que começamos a trabalhar no início do ano e que só se concretizam no final.*], [(…) *temos obras que duram vários meses e então o processo arrasta-se no tempo.*]. Quanto aos que possuem objetivos mensais, estes argumentam que [(…) *atualmente, os paradigmas mudam muito rapidamente.*], [*É uma forma de controlo mais fina, mais*

próxima.] e [*Se fosse trimestral, possivelmente, no início iriamos pensar que ainda faltaria muito tempo até lá e as pessoas poderiam descansar no primeiro e no segundo mês.*].

Regra geral, os vendedores do mercado de material elétrico, consideram os seus objetivos ambiciosos (elevados). Contudo, referem que, normalmente, apesar do esforço necessário para os alcançarem, estes são atingíveis.

A totalidade dos participantes já teve situações em que não conseguiram atingir os objetivos, sendo que a maioria revela que são situações pontuais. Há, contudo, uma pequena franja (2) que assume ser frequente o não atingir das metas. As principais razões evocadas como justificação para estas situações são: a ocorrência de crises e um ou outro objetivo mais elevado.

Na tabela 2, pode ver-se o grau de cumprimento do objetivo faturação, nos anos de 2014 e 2015. Analisando os dados, pode constatar-se que, no ano de 2015, o grau de cumprimento foi superior ao verificado em 2014, o que está em linha com o discurso dos participantes, que referiram que o mercado tem vindo a melhorar após a crise. Porém, apesar de referirem, na sua maioria, que o não cumprimento dos objetivos é pontual, verifica-se que apenas uma pequena percentagem conseguiu atingir ou superar o objetivo faturação.

	2014	2015	2014/15
>100%	0%	17%	8%
95>100%	50%	58%	54%
<95%	50%	25%	38%

Tabela 2 – Grau de cumprimento do objetivo faturação dos inquiridos

Quando questionados se preferiam objetivos mais desafiantes ou mais acessíveis, se tivessem oportunidade de escolher, a generalidade dos participantes prefere objetivos desafiantes, mas alcançáveis, pois [*São mais motivantes.*].

4.6 Efeitos não Desejados ou Inesperados

Quando solicitados a dar a sua opinião sobre quais os aspetos positivos que a gestão por objetivos pode ter, a tendência é referirem o esforço, dedicação e motivação que estes provocam no colaborador.

Em sentido oposto, os aspetos negativos da gestão por objetivos identificados, vão desde a pressão, ansiedade, *stress* e consequente desmotivação, quando os objetivos são muito elevados e há um risco muito grande de falhar o seu cumprimento [*Se o objetivo for muito alto e o funcionário não conseguir atingir, a pessoa pode desmotivar…*], [*Stress, ansiedade, insatisfação, pressão… perda da componente humana…*], [*Podem ser irrealistas. demasiado elevados e são penalizadores para o colaborador.*].

A grande maioria dos participantes reconhece que existe uma ligação entre os objetivos e o trabalho em equipa e, considera-a positiva. Contudo, tudo isto depende da forma como os objetivos estão elaborados [*Se houver uma componente que englobe o trabalho em equipa, isso favorece.*].

Quanto à existência de pressão para o cumprimento dos objetivos, esta existe, mas referem que, por vezes, nem é tanto a pressão feita pelas chefias, mas a pressão a que eles próprios se submetem, pelo receio de falharem e a vontade de se superarem.

No que respeita a existência de comportamentos não éticos, os inquiridos admitem que possam haver comportamentos desses no mercado, mas ressalvam sempre que na sua função e empresa, isso não acontece. Notam que [(…) *depende um bocadinho da ética de cada um.*], mas que neste mercado [*É preciso estabelecer e manter uma relação de confiança.*], de forma a manter o cliente a longo prazo e não efetuar apenas uma venda isolada, pelo que a existência de comportamentos menos corretos teria consequências negativas a médio/longo prazo.

4.7 Sistema de Remuneração

Quando se fala de objetivos, no contexto profissional, poder-se-à dizer que é impossível não se estabelecer uma relação entre estes e o sistema de remuneração. De facto, verifica-se que o sistema de remuneração da generalidade dos inquiridos, reflete, de alguma forma, o grau de cumprimento dos objetivos a eles atribuídos. Esta relação assume essencialmente duas formas: numa, o colaborador tem um vencimento fixo mensal e um prémio anual (6); noutra, o colaborador tem um salário mensal variável (vencimento base + comissões) (6).

Pese embora a quase totalidade dos participantes ter uma componente variável na sua remuneração (mensal ou anual), constata-se que uma minoria (3) não consegue estabelecer claramente a ligação entre os objetivos e a remuneração. Estes casos verificam-se quando existe um prémio anual, onde [*Não existe fórmula alguma* (…)] para o cálculo do referido prémio ou, admitindo a hipótese de [(…) *existir, mas só a administração é que sabe… ou que define conforme considera mais adequado*…].

Porém, o peso que a componente variável associada ao desempenho assume na remuneração total é, na generalidade, considerado adequado pelos inquiridos. Esta componente tem um peso que varia entre os 25% e os 35%, na grande maioria dos casos, existindo um caso pontual entre os participantes, em que esta assumia 60% da remuneração total.

Fanzendo um balanço sobre a satisfação global dos vendedores com a sua remuneração, cerca de 60% revela-se satisfeito com a sua remuneração, pois [*Enquadra-se no praticado no mercado.*]. Por sua vez, cerca de 40%, entende que [(…) *merecia mais.*] dado que [(…) *neste momento, devido à crise* (…) *trabalhamos mais para termos números iguais ou menores a de anos anteriores. Dai o esforço relativamente a outros anos ser maior e o vencimento menor.*].

Em geito de balanço global, os inquiridos foram questionados sobre a sua satisfação acerca de como a gestão de objetivos é feita na sua empresa e, se fariam alguma alteração. As respostas obtidas revelam que 75% dos indivíduos estão satisfeitos como essa gestão é efetuada. Não obstante, cerca de 40% sugeriu alterações: [(…) *na fórmula*

de calcular as remunerações.]; a criação de [(…) *objetivos pontuais para determinado produto, para que os colaboradores trabalharem mais essa área.*]; a criação de objetivos trimestrais e anuais, para os colaboradores que têm apenas objetivos mensais, de forma a se evitar oscilações tão significativas na remuneração e porque há projetos/negócios que têm uma duração superior, assim como a [*Elaboração dos objetivos em parceria com os comercias.*].

5 Conclusões

5.1 Principais Conclusões

O objetivo primeiro deste trabalho era apurar qual a perceção dos comerciais, relativamente à definição de objetivos, nomeadamente sobre as suas características, o modo como é efetuada e a sua eficácia.

A **primeira questão de investigação** deste estudo consistia em perceber se os objetivos eram vistos, pelos vendedores, como um fator motivador. Através dos resultados obtidos, verifica-se que os entrevistados identificam a gestão por objetivos como uma ferramenta de motivação dos colaboradores no desempenho do seu trabalho e, consideram que esta é uma forma eficaz de o fazer. Todavia, notam que a eficácia destes depende da forma como são aplicados e da dificuldade das metas a atingir. Em linha com a revisão de literatura (Chowdhury, 1993), constata-se que os objetivos somente são vistos como motivadores até ao nível que são percecionados como atingíveis. Quando esse limite é ultrapassado, os vendedores desmotivam e o seu esforço diminui.

Estabelecendo, novamente, um paralelismo com a literatura, para Locke (1996) um dos aspetos mais relevantes para a efetividade do estabelecimento de objetivos é o compromisso dos indivíduos para com estes, sendo que os indivíduos comprometem-se de uma forma mais forte com o objetivo, quando estão convictos que o objetivo é importante e que este é alcançável. Tal efeito é verificado na generalidade dos inquiridos, isto é, pese embora considerem os objetivos a si atribuídos como desafiantes/elevados, a quase generalidade dos inquiridos considera-os atingíveis e identificam-se com eles.

Com a **segunda questão de investigação** pretendia-se investigar a forma como os objetivos são formulados. No que respeita à participação no processo de definição dos objetivos, constatou-se que a esmagadora maioria dos vendedores deste setor participa ativamente na sua elaboração. Este ato assume grande importância na forma como os vendedores veem e aceitam os objetivos. Tal facto é comprovado pela existência de sentimentos de insatisfação e desconforto na minoria de inquiridos que não participam

na definição dos objetivos. Wegge (2000) defende que a participação na definição de objetivos é uma forma de envolver os colaboradores no processo de decisão, no qual, estes acordam com os superiores objetivos comuns.

Os inquiridos neste estudo relatam que a participação na definição dos objetivos é efetuada em reunião agendada para o efeito, onde, reunidos com a chefia, analisam o que foi conseguido no período anterior, as perspetivas futuras e, negoceiam as metas a atingir no período seguinte. A formalização dos objetivos definidos é efetuada *a posteriori*, através de uma comunicação do superior/chefe, normalmente em formato papel. É interessante constatar que mesmo a minoria de indivíduos que não participam na definição dos objetivos, consideram que estes lhes são transmitidos e explicados de forma adequada, o que proporcionará, de acordo com Catania (2014) uma maior eficácia e aceitação.

O tipo de objetivos formulados constitui a **terceira questão de investigação** deste trabalho. O setor alvo deste estudo caracteriza-se pela atribuição de objetivos múltiplos à esmagadora maioria dos vendedores. O objetivo de faturação é o preponderante no grupo dos comerciais, embora usualmente existam outros objetivos paralelos, como por exemplo, o número de visitas e número de novos clientes; elaboração de relatórios e a margem nos negócios.

Tal como o constatado na literatura, os objetivos podem ser divididos em objetivos de aprendizagem e objetivos de desempenho. Os resultados obtidos revelam que as entidades empregadoras apenas possuem objetivos de desempenho e não atribuem, usualmente, objetivos de aprendizagem, ou seja, objetivos para a melhoria das competências dos seus colaboradores. Contudo, promovem ações de formação frequentemente. Desta forma, as empresas fazem uma separação clara daquilo que é o desempenho do colaborador e o desenvolvimento das suas competências. Poderá aqui, levantar-se a questão se as empresas o fazem de forma consciente e consideram que os colaboradores possuem as competências necessárias ao desempenho da função, ou se, negligenciam o potencial que os objetivos de aprendizagem podem ter no desenvolvimento das competências durante o desempenho das tarefas dos colaboradores, ou seja, em contexto de trabalho (Seijts & Latham, 2012).

Ainda dentro da temática do tipo de objetivos, verifica-se que cerca de metade dos inquiridos assumem ter objetivos não obrigatórios/vinculativos. No entanto, os inquiridos assumem que estes são definidos por eles mesmos, como fator motivacional extra e não pelas suas chefias, que os poderiam utilizar como desafios para o colaborador trabalhar áreas específicas e poder avaliar, ainda que de forma informal, o trabalho desenvolvido.

Através dos resultados obtidos, constata-se que, na generalidade, os vendedores do mercado de material elétrico consideram os seus objetivos frequentemente ambiciosos (elevados), mas atingíveis. Porém, apesar de aparentemente os objetivos serem atingíveis, o grau de cumprimento de objetivos reportado, revela que, nos últimos dois anos (2014 e 2015), apenas 54% atingiram os objetivos a 95-100% e somente 8% superaram os objetivos. Tal facto, poderá dever-se aos objetivos definidos serem demasiado ambiciosos, ou, fazendo uma ligação entre os resultados e a literatura, poderá estar a ocorrer aquilo que Fried e Slowik (2004) defendem, isto é, quando os indivíduos estão habituados a um determinado nível de desafio, a sua resposta a estes desafios tende a diminuir, pelo que definir frequentemente objetivos com o mesmo nível de dificuldade, torna-se uma medida ineficiente e contraproducente.

A **quarta questão de investigação** consistiu em perceber se os indivíduos identificam efeitos não desejados causados pelos objetivos. A literatura refere que a pressão para se atingir os objetivos pode despoletar a ocorrência de comportamentos não éticos (Barsky, 2008). No entanto, constatou-se que, quando questionados sobre a sua perceção acerca da existência de comportamentos não éticos na realização da atividade de vendedor no setor em estudo, os inquiridos defenderam que não há margem para que tal se verifique, uma vez que, neste mercado, quem pretenda ter sucesso de forma sustentada e a médio/longo prazo, tem que manter uma relação de confiança com os seus clientes, pelo que qualquer tipo de ação menos correta seria contraproducente.

Entre os efeitos não desejados que foram identificados pelos participantes, encontra-se a pressão, ansiedade e *stress*, que podem levar à desmotivação. Estes efeitos são tanto mais notórios - segundo os inquiridos – quanto mais elevados forem os objetivos e mais provável for o risco de falhar o seu cumprimento. Estes testemunhos vêm corroborar as

conclusões dos estudos de Latham e Locke (2006) abordados na revisão da literatura, acerca da dificuldade dos objetivos e os efeitos não desejados provocados por estes.

O tema da remuneração foi abordado na **quinta questão de investigação**. Consta-se que a remuneração assume essencialmente duas formas: numa, o colaborador tem um vencimento fixo mensal e um prémio anual; noutra, o colaborador tem um salário mensal variável (vencimento base + comissões).

Pôde concluir-se, também, que apenas uma pequena minoria dos inquiridos não consegue estabelecer uma relação clara entre os seus objetivos e a sua remuneração. Estes casos caracterizam-se pelos vendedores terem, habitualmente, prémios anuais, mas desconhecerem a sua fórmula de cálculo, o que poderá não contribuir para a sua eficácia.

A componente variável da remuneração associada ao desempenho, na quase totalidade dos casos estudados, assume um peso entre os 25 e os 35% da remuneração total. Estes valores são considerados pela generalidade dos inquiridos como adequados.

Quando questionados sobre a sua satisfação global com a sua remuneração, a maioria revela-se satisfeito, justificando com o seu conhecimento do mercado e com as suas expetativas - teoria da equidade e teoria da discrepância (Salimaki et al., 2009).

O balanço global acerca de como a gestão de objetivos é feita nas empresas onde os inquiridos trabalham é bastante positiva. Cerca de 75% dos indivíduos estão satisfeitos como essa gestão é efetuada! No entanto, tal como seria expetável, existe sempre um ou outro ponto que entendem que poderia ser melhorado.

5.2 Limitações

As principais limitações identificadas após a realização deste trabalho estão associadas às escolhas que foram efetuadas no processo de desenvolvimento deste, assim como à experiência do autor.

Sendo o objetivo do estudo conhecer a perceção dos comerciais acerca da gestão por objetivos, obtiveram-se dados que permitiram aferir esse propósito. Contudo, alguns assuntos poderiam ser mais aprofundados mas atendendo às limitações de tempo para a realização deste trabalho, tal não foi possível.

A falta de experiência na realização de entrevistas por parte do autor pode, de certa maneira, ter limitado a obtenção de informação dos inquiridos aquando das entrevistas.

5.3 Contributo para a Gestão

Colocar na ordem do dia a Gestão por Objetivos e sensibilizar os intervenientes (patrões, gestores e comerciais) para as diversas questões/problemáticas associadas a ela, foi um dos principais desígnios deste trabalho.

Pretendeu-se, também, dar conhecimento das distintas formas de efetuar a Gestão por Objetivos presentes neste mercado específico e, da forma como os indivíduos a percecionam de forma global.

Desta forma, entende-se que a sensibilização e conhecimento produzido com este trabalho, seja o mote para as empresas analisarem o modo como é efetuada a sua Gestão por Objetivos e possa proporcionar ajustes e/ou alterações com vista a uma Gestão por Objetivos mais eficaz. Não existe um modelo de Gestão de Objetivos que se possa indicar como ideal para todas as empresas, mas o conhecimento mais aprofundado e a sensibilização para as implicações que a Gestão por Objetivos pode ter em diversos aspetos do desempenho do colaborador, serão, inquestionavelmente, fundamentais para se pôr em prática este tipo de gestão de forma eficaz e produtiva.

5.4 Sugestões de Investigação Futura

Durante a realização deste trabalho, foram surgindo algumas questões que poderiam ser objeto de estudo em futuros trabalhos. Assim, como sugestões para possíveis investigações futuras, destacam-se:

- A realização de um estudo mais alargado, utilizando métodos quantitativos, para se poder ter dados representativos do mercado já estudado, ou de outro que seja considerado mais pertinente;
- O estudodo impacto que diferentes decisões na gestão por objetivos podem ter, com os mesmos intervenientes, por exemplo, verificar qual o impacto que teria a alteração do prazo dos objetivos de mensais para trimestrais;
- Testar, através de um estudo experimental, a eficácia dos objetivos não estarem associados à remuneração, promovendo a melhoria das condições de trabalho e regalias, por exemplo, trabalhando a motivação intrínseca dos indivíduos.

6 Referencias Bibliográficas

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto, Trans. E. 70 Ed.).

Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics, 81*(1), 63-81. doi:10.1007/s10551-007-9481-6

Catania, G. (2014). The unintended consequences of motivational techniques: Goal setting and unethical behavior in the Maltese financial services industry. In A. I. Iacob (Ed.), *2nd World Conference on Business, Economics and Management* (Vol. 109, pp. 1375-1385). Amsterdam: Elsevier Science Bv.

Chowdhury, J. (1993). The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research, 30*(1), 28-41. doi:10.2307/3172511

Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance - A 2-step model. *Academy of Management Journal, 28*(1), 50-66. doi:10.2307/256061

Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review, 29*(3), 404-422.

Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology, 33*(6), 1223-1239. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2012.08.010

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics, 35*(4), 332-340. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.008

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology, 5*(2), 117-124. doi:10.1016/s0962-1849(96)80005-9

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review, 13*(1), 23-39. doi:10.2307/258352

Mattson, M., Torbiorn, I., & Hellgren, J. (2014). Effects of staff bonus systems on safety behaviors. *Human Resource Management Review, 24*(1), 17-30. doi:10.1016/j.hrmr.2013.08.012

Mento, A. J., Klein, H. J., & Locke, E. A. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 395-405. doi:10.1037//0021-9010.77.4.395

Ordonez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives, 23*(1), 6-16.

Salimaki, A., Hakonen, A., & Heneman, R. L. (2009). Managers generating meaning for pay. *Journal of Managerial Psychology, 24*(1-2), 161-177. doi:10.1108/02683940910928865

Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. *Organizational Dynamics, 41*(1), 1-6. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.12.001

Smithers, S. (2015). Goals, motivation and gender. *Economics Letters, 131*, 75-77. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2015.03.030

Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de Administração Contemporânea, 9*(2), 9-33. doi:10.1590/s1415-65552005000200002

Wegge, J. (2000). Participation in group goal setting: Some novel findings and a comprehensive model as a new ending to an old story. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale, 49*(3), 498-516. doi:10.1111/1464-0597.00028

Yearta, S. K., Maitlis, S., & Briner, R. B. (1995). An exploratory-study of goal-setting in theory and practice - A motivational technique that works. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 237-252.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (London: Sage Ed. Second Edition ed.).

7 ANEXOS

7.1 ANEXO 1 – Guião da Entrevista

INTRODUÇÃO	Há quanto tempo desempenha funções comerciais?
INTRODUÇÃO	Há quanto tempo está na atual empresa?
INTRODUÇÃO	O seu cargo contempla funções de chefia?
COMPROMISSO	Quais são as suas expectativas e ambições ao nível da progressão na carreira?
MOTIVAÇÃO	Na sua opinião, quais são as principais razões que levam as empresas a adotar a gestão por objetivos?
MOTIVAÇÃO	Será, a gestão por objetivos, uma forma eficaz de motivar os vendedores? Porquê?
MOTIVAÇÃO	O seu desempenho é gerido com base em objetivos?
TIPOS de OBJ.	Usualmente, é-lhe atribuído um objetivo único, ou tem objetivos múltiplos? • Que tipos de objetivos tem (faturação / nº visitas / rentabilidade…)?
TIPOS de OBJ	Tem objetivos para melhorar as suas competências (que visem a aquisição de competências/conhecimentos para a melhoria na realização de determinada tarefa)? Pode dar-me alguns exemplos?
TIPOS de OBJ	Considera, de forma global, que possui capacidade e conhecimentos necessários para realizar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos definidos, ou dever-lhe-ia ser proporcionada formação para tal?
MOTIVAÇÃO	Sente que o cumprimento dos objetivos está mais dependente da sua ação ou de fatores externos que não controla?
TEMPO e OBJ.	Como são os seus objetivos a nível temporal (mensais / trimestrais / anuais…)? Considera os timings adequados? Porquê?
COMPROMISSO	Identifica-se com objetivos definidos? Fazem sentido para si? Porquê?
MOTIVAÇÃO	Como classificaria os seus objetivos a nível do seu grau de dificuldade?

	• São desafiantes, moderados, pouco ambiciosos, irrealistas ou alcançáveis? • O alcance das metas definidas depende só de si?
TIPOS de OBJ	Atribui igual importância aos objetivos a si atribuídos, ou tem objetivos "mais importantes"? Quais? Como são definidos?
TIPOS de OBJ	Tem, ou já teve, objetivos não obrigatórios / não vinculativos (desafios)? • O que pensa sobre eles?
PARTICIPAÇÃO	Participa ativamente no estabelecimento/definição dos seus objetivos, juntamente com o seu superior/chefe? • Como decorre essa participação (reunião/e-mail…)? • Em que medida (na criação do objetivo em si / na meta a atingir / ambos)? • Apenas sugere, ou negoceia os objetivos com o seu superior?
PARTICIPAÇÃO	Quando os objetivos lhe são atribuídos, como lhe são comunicados? • Considera que estes lhe são explicados adequadamente? Como? Porquê?
TEMPO e OBJ.	Com que frequência lhe são atribuídos objetivos elevados (sempre / muito frequente / intercalados …)?
TEMPO e OBJ.	Já aconteceu não conseguir atingir as metas estabelecidas? • Porquê? • Com que frequência?
TEMPO e OBJ.	Qual foi o grau de cumprimento dos seus objetivos no ano anterior (em % - do principal objetivo, que será a faturação)? E de há dois anos (se possível)?
TEMPO e OBJ.	Se tivesse oportunidade de escolher, preferiria objetivos desafiantes/difíceis (mas alcançáveis), ou objetivos mais conservadores/acessíveis?
COMPROMISSO	Por vezes, por questões de gestão, entrada em novos mercados ou produtos, por exemplo, são definidos novos objetivos (novos conteúdos e novas metas). Costumam-lhe ser atribuídos novos objetivos? Aceita-os facilmente ou preferiria manter os objetivos atuais?
REMUNERAÇÃO	O sistema de remuneração da sua empresa é baseado no alcance de objetivos? Como é constituído?

REMUNERAÇÃO	Consegue estabelecer, de forma clara, ligação entre a sua remuneração e os seus objetivos (desempenho)? Existe alguma fórmula/cálculo?

REMUNERAÇÃO	Considera adequado o peso da parte variável da sua remuneração, associada ao seu desempenho? Porquê? • Qual o peso da componente variável na remuneração total?

REMUNERAÇÃO	No global, está satisfeito com a remuneração que aufere? Porquê?

EFEITOS INESPERADOS	Quais são os aspetos positivos que identifica na gestão por objetivos?

EFEITOS INESPERADOS	Quais são os aspetos negativos que identifica na gestão por objetivos?

EFEITOS INESPERADOS	Existe, a seu ver, alguma relação entre a gestão por objetivos e a cooperação entre colegas de trabalho (trabalho em equipa)? • No seu contexto de trabalho, essa relação é positiva ou negativa? Porquê?

EFEITOS INESPERADOS	Acha que existe pressão na sua empresa para o atingimento dos objetivos? Como é que a sente? A pressão para se atingir os objetivos definidos pode, em alguns casos, levar ao aparecimento de comportamentos não éticos, como por exemplo, a tentativa de venda de um determinado produto, que não seria o que melhor satisfaria as necessidades do cliente, mas que dá maior rentabilidade à empresa. No seu contexto de trabalho, acha que esta gestão por objetivos pode provocar comportamentos menos adequados ou corretos? • Se sim, pode dar exemplos de situações em que estes possam ocorrer?

EFEITOS INESPERADOS	No seu contexto de trabalho, considera que o foco no alcance das metas estabelecidas compromete áreas importantes que não são alvo de avaliação direta (ex. elaboração de relatórios; cooperação com os colegas, etc.)? Quais?

"CONCLUSÃO"	Em geral está satisfeito com a gestão por objetivos na sua empresa? Que sugestões de alteração faria? Acha que existiria alguma alternativa?