

As Diferenças Individuais Enquanto Variáveis Moderadoras da Relação Objectivos/Desempenho

MIGUEL PINA E CUNHA (*)

A teoria da definição de objectivos, abordagem cognitiva da motivação no trabalho, assenta nos dois postulados básicos seguintes: (1) «objectivos difíceis (se aceites) originam melhores níveis de desempenho na tarefa que objectivos fáceis» e (2) «objectivos difíceis e específicos originam níveis de desempenho superiores aos alcançados com objectivos do género 'faça o melhor que puder' ou não definidos» (Mento, Steel & Karren, 1987).

Objecto de numerosos estudos laboratoriais e de campo, e motivo de interesse académico e aplicação prática na gestão de recursos humanos, a definição de objectivos baseia-se fundamentalmente na constatação de que os comportamentos dos organismos vivos são dirigidos para objectivos adequados à sobrevivência (Locke, 1987). Esta orientação comportamental para objectivos adaptativos e pré-estabelecidos, não é consequência de qualquer tipo de automatismo, mas o resultado de escolhas intencionais e deliberadas: uma vez estabelecidos os fins, há que determinar os meios indicados para a sua consecução.

A aplicação destes princípios à organização produtiva seria por isso (a este respeito ver, por

exemplo, Cunha, 1991), decorrência lógica de uma vertente comportamental conhecida.

Possibilitando a obtenção de melhorias significativas nos níveis de desempenho individuais nas organizações, os efeitos da definição de objectivos têm vindo a ser testados e os seus postulados confirmados na maioria dos casos, tanto em situações laboratoriais como em contexto organizacional (cf. Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Locke & Latham, 1987).

AS VARIÁVEIS INDIVIDUAIS

Embora a definição de objectivos tenha vindo a ser principalmente estudada numa perspectiva supra-individual, considerando semelhantes os efeitos produzidos sobre todos os indivíduos, os resultados da investigação nesta área parecem demonstrar que as diferenças individuais estarão provavelmente na origem de reacções diversas aos objectivos definidos.

Em revisão da literatura publicada sobre o tema entre 1969 e 1980, Locke, Shaw, Saari e Latham (1981), referem as seguintes diferenças individuais:

a) *Variáveis Demográficas*

Educação

Estudos de Ivancevich e McMahon (1977,

(*) Assistente Estagiário do ISPA. Membro do Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Organizacional e Gestão (NIPOG).

referidos por Locke et al., 1981), permitiram concluir que o grau desafiante dos objectivos se revela um factor significativo e motivador para sujeitos com elevado nível de escolaridade (12 anos ou mais), enquanto para sujeitos com menos de 12 anos de escolaridade, só o *feedback* e a clareza dos objectivos revelavam alguma relação com o desempenho.

Estudos de Latham e Yukl (1976) e de Steers (1975, referidos por Locke et al., 1981) não confirmaram, porém, o efeito moderador da educação na relação objectivos/ desempenho.

Concluem Locke et al. (op cit.) não existir qualquer evidência empírica segura que permita confirmar o efeito da educação no processo de definição de objectivos. Acrescentam os autores não haver qualquer justificação teórica para que tal associação devesse ser esperada.

Antiguidade na Função

Cinco estudos recenseados por Locke et al. (1981), testaram a hipótese de a antiguidade na função actuar como variável moderadora na relação objectivos/ desempenho. Os resultados obtidos não permitiram a confirmação do efeito hipotetizado, embora dois estudos de Dachler e Mobley, realizados em 1973, tenham revelado alguma associação entre o tempo de permanência na função e o nível dos objectivos definidos, no caso de sujeitos com antiguidade superior a 1 ano. Os autores apontaram como possível explicação dos resultados, o facto de os sujeitos com longo tempo de permanência na função terem percepções mais ajustadas do nível dos objectivos de consecução possível e das contingências relativas ao alcance de determinados resultados/desempenhos.

Idade

O único estudo referido por Locke et al. (1981) e realizado com o propósito de testar a relação entre idade e objectivos foi desenvolvido por Ivancevich e McMahon (1977). As conclusões obtidas indicaram não existir associação significativa entre idade e objectivos/desempenho. Verificou-se, contudo, que a definição de objectivos se

revelou uma técnica motivacional eficaz em amostras constituídas por crianças (conforme comprovado por estudos de Masters et al., 1977 e de Rosswork, 1977, referidos por Locke et al.).

Sexo

Não foram realizados quaisquer estudos para testar a influência do sexo enquanto variável moderadora da relação objectivos/ desempenho. Estudos efectuados por diversos autores permitiram concluir que a técnica de definição de objectivos é igualmente válida para sujeitos de ambos os sexos (Latham & Yukl, 1975, 1976).

Refira-se, contudo, que apesar da pouca atenção que esta variável tem merecido junto dos investigadores, autores como Shalley e Oldham (1985) alertam para as dificuldades de generalização dos resultados por si obtidos com uma amostra masculina, para a população feminina. A tarefa experimental utilizada pelos autores consistiu na montagem de brinquedos.

Além das variáveis anteriormente referidas, também o factor racial foi objecto de estudo em algumas investigações (por ex. Latham e Yukl, 1975), não sendo os resultados obtidos indicadores de qualquer efeito significativo consistente.

Talvez por se tratar de variáveis pouco discriminativas das diferenças individuais e com fraco poder explicativo das diferenças eventualmente reveladas, as variáveis demográficas pouca importância têm merecido na investigação desenvolvida nos anos recentes. Um número crescente de investigações tem-se centrado nas variáveis de personalidade.

AS VARIÁVEIS DE PERSONALIDADE

Necessidade de Sucesso

Um estudo de Steers (1975, referido por Locke et al., 1981) permitiu concluir que a especificidade dos objectivos e a transmissão de *feedback* apenas surgem associados aos níveis de desempenho obtidos, no caso de indivíduos com elevada necessidade de sucesso. Em sujeitos

com baixa necessidade de sucesso, parece existir relação entre participação na definição de objectivos e nível de desempenho.

Dos estudos realizados, pode concluir-se que os indivíduos com elevada necessidade de sucesso obtêm melhores níveis de desempenho quando os objectivos são específicos e impostos e lhes é transmitido *feedback* relativo ao desempenho anterior. Sujeitos com baixa necessidade de sucesso obtêm os seus níveis de desempenho mais elevados quando lhes é permitida a participação no processo de estabelecimento de objectivos (ibid.). A aceitação dos objectivos parece, aliás, constituir condição fundamental para a verificação do efeito motivacional previsto. Os objectivos de trabalho apenas serão aceites e o seu efeito motivacional obtido, caso se revelem consonantes com os níveis de aspiração pessoal dos sujeitos (Steers & Porter, 1974).

Hollenbeck, Williams e Klein (1989) obtiveram resultados conclusivos no sentido de que os indivíduos com maior necessidade de sucesso aderem mais facilmente a objectivos difíceis, se lhes for permitido o estabelecimento do objectivo a alcançar.

Necessidade de Independência

Um estudo de French, Key e Meyer (1966, referido por Locke et al., 1981), permitiu concluir que indivíduos com elevada necessidade de independência obtêm os seus melhores níveis de desempenho quando é possibilitada a sua participação na definição dos objectivos a alcançar. Quando a necessidade de independência é baixa, a aceitação dos objectivos não parece depender do grau de participação individual no seu estabelecimento (Locke et al., 1981).

Outros estudos efectuados não permitiram a confirmação da necessidade de independência como variável moderadora da relação objectivos/desempenho (Dossett et al., 1979). Parece no entanto necessário que, em estudos futuros, seja considerado o grau de controlo pessoal do trabalho, que poderá exercer um efeito significativo sobre variáveis como o nível de desempenho e satisfação conforme os resultados obtidos numa investigação de Greenberger et al. (1989).

Na sequência de uma revisão da literatura publicada nesta área, Burger (1989) concluiu que, em certas condições, a percepção do aumento de controlo pessoal pode gerar reacções negativas. As condições apontadas pelo autor deverão ser objecto de atenção futura na investigação que se venha a realizar.

Igual atenção deverá ser dedicada ao factor informacional: estudos de Earley (1985) e de Earley et al. (1987) apontam uma possível influência das características da informação disponível sobre as estratégias cognitivas delineadas e sobre a o nível e aceitação dos objectivos definidos.

Auto-Estima

Os resultados obtidos na investigação relativa ao efeito moderador da auto-estima na relação objectivos/desempenho, têm-se revelado contraditórios. Enquanto um estudo de Latham e Yukl (1976), realizado com uma amostra de dactilógrafos, permitiu concluir a inexistência de qualquer efeito moderador da auto-estima na definição de objectivos, outro estudo dos mesmos autores (Yukl & Latham, 1978 referido por Locke et al., 1981) revelou que a instrumentalidade do objectivo e a auto-estima exercem efeitos conjuntos sobre o desempenho. Quando a instrumentalidade é baixa, concluem Locke et al. (1981), os melhores resultados parecem ser os obtidos por sujeitos com elevada auto-estima, sendo possível que tal resultado seja devido a uma maior propensão dos indivíduos com elevada auto-estima para obter bons resultados e estabelecer objectivos de nível mais elevado, mesmo sem receber recompensas (o que poderia constituir uma estratégia para a manutenção da auto-estima).

Num estudo conduzido por Dossett, Latham e Mitchell (1979), indivíduos com elevada auto-estima conseguiram melhores resultados (depois de receberem *feedback* sobre o anterior desempenho na tarefa), que sujeitos com baixa auto-estima, o que parece indicar que a utilidade do feedback depende do nível de auto-estima do receptor.

O *feedback*, para além de proporcionar a possibilidade de uma auto-avaliação mais correcta do comportamento anterior, poderá ameaçar a manutenção da auto-estima

individual, no caso de serem percebidos como negativos os resultados obtidos na resolução da tarefa (Varca & Levy, 1984). Em tais circunstâncias, resta aos indivíduos escolher a informação a receber e evitar a informação desagradável, ou seja, o *feedback* negativo (Ashford & Cummings, 1983). Refira-se, contudo, que diferentes resultados foram obtidos por Podsakoff e Fahr (1989), permitindo concluir que o *feedback* negativo se poderá traduzir em melhorias significativas do desempenho posterior à sua recepção.

Os estudos realizados possibilitaram a Dossett et al. (1979), concluir que a auto-estima exerce provavelmente um efeito moderador na relação objectivos/desempenho. Todas as outras variáveis individuais analisadas pelos autores, não revelaram exercer quaisquer efeitos moderadores significativos no processo de definição de objectivos.

Os efeitos da auto-estima na relação objectivos/desempenho foram também objecto de análise de Hollenbeck e Brief, os quais afirmam que «a confiança geral de indivíduos com elevada auto-estima, leva-os a adoptar objectivos mais difíceis que os de sujeitos com baixa auto-estima» (Hollenbeck & Brief, 1987, p. 394). Decorrendo dos postulados básicos da teoria da definição de objectivos, «objectivos difíceis, se aceites, originam melhores níveis de desempenho» (Earley, Connolly & Ekegren, 1989, p. 24), pelo que é possível hipotetizar que indivíduos com elevada auto-estima obterão provavelmente melhores resultados na tarefa que sujeitos com baixa auto-estima.

Torna-se imperioso que em futuras investigações sejam considerados os avanços da psicologia social neste domínio. A debilidade dos modelos teóricos utilizados poderá ajudar a explicar a inconsistência dos resultados obtidos, pelo que mais relevante se torna integrar estudos como os de Pelham e Swann (1989), Kernis et al. (1989) e Campbell (1990) no corpo teórico da definição de objectivos.

Locus de Controlo

Em relação a esta variável, pode hipotetizar-se que indivíduos caracterizados por um locus

de controlo externo tenderão a rejeitar mais facilmente os objectivos percebidos como difíceis e cuja consecução lhes parece depender parcialmente de factores externos não controláveis; sujeitos com locus de controlo interno tenderiam, pelo contrário, e de acordo com a teoria, a não rejeitar tão facilmente objectivos difíceis, cujo alcance seria percebido como fundamentalmente dependente da acção individual (Hollenbeck & Brief, 1987). Estes resultados foram posteriormente confirmados por Hollenbeck et al. (1989). Um estudo de Yukl e Latham (1978, referido por Hollenbeck & Brief, 1987) também encontrou suporte empírico para esta relação, embora num trabalho de Dossett et al. (1979), tal efeito moderador não tenha sido verificado.

Para além das variáveis individuais referidas por Locke et al. (1981), Hollenbeck e Brief (1987) analisaram ainda as variáveis «aptidão/desempenho anterior» e «auto-percepção da aptidão» no processo de definição de objectivos.

Aptidão/desempenho anterior

O nível dos objectivos definidos parece, em muitos casos, depender dos níveis de desempenho anteriormente verificados na mesma tarefa. Os resultados prévios serviriam, assim, para que no futuro os objectivos definidos fossem mais ajustados às capacidades do sujeito e às características da situação. Champion e Lord (1982, referidos por Hollenbeck & Brief, 1987) obtiveram dados que permitiram confirmar empiricamente o hipotetizado.

Hollenbeck e Williams (1987) obtiveram dados que permitem confirmar o desempenho anterior como o preditor mais fidedigno do nível dos objectivos estabelecidos. Um estudo de Bandura e Wood (1989) sugeriu por seu turno, a influência do desempenho anterior na percepção do grau de auto-eficácia. Os mesmos autores (Wood & Bandura, 1989) concluíram igualmente que a relação entre a percepção da aptidão a partir de resultados anteriores e o nível de desempenho subsequente, parece ser mediada pela influência combinada de factores de auto-regulação, que deverão ser controlados em futuras investigações.

Auto-Percepção da Aptidão

A percepção da auto-eficácia, conceito de Bandura (cuja influência no comportamento de prossecução de objectivos poderá ser analisada, por exemplo, em Bandura & Cervone, 1983), parece exercer efeitos significativos sobre o nível dos objectivos estabelecidos. Indivíduos com percepção de elevada auto-eficácia tenderão, segundo a teoria, a estabelecer para si próprios, objectivos mais elevados. A existência de um forte sentimento de auto-eficácia leva os indivíduos a focalizar a atenção e a manter o esforço na direcção do objectivo (Wood & Bandura, 1989).

Locke, Frederick, Lee e Bobko (1984) comprovaram experimentalmente a influência da auto-eficácia, desempenho anterior e capacidade, sobre o nível dos objectivos auto-definidos.

Trabalhos como o de Smith (1989), apontando vias de intervenção possíveis com vista ao incremento da percepção de auto-eficácia (o treino, por exemplo), constituem potenciais formas de actuação ao nível do saber-fazer nas organizações. Torna-se, em todo o caso, necessário, um maior aprofundamento da identificação e análise dos factores que contribuem para o aumento da auto-eficácia.

Um dado desprezado no que concerne à auto-avaliação das capacidades, diz respeito aos enziejamentos a que os sujeitos parecem, em alguns casos, submeter a informação. Tais enziejamentos destinar-se-iam a favorecer a percepção da capacidade individual e seriam tanto mais possíveis quanto mais ambíguas as características sujeitas a avaliação (Dunning et al, 1989).

«A única coisa consistente nos estudos sobre as diferenças individuais no processo de definição de objectivos, é a sua inconsistência», concluem Locke et al. (1981, p.142).

Tal inconsistência poderá, segundo os autores, dever-se a cinco causas que têm influenciado sistematicamente os resultados obtidos:

- 1) A maioria dos estudos que abordaram os efeitos das diferenças individuais na relação objectivos/desempenho, não foi delineada com esse propósito explícito. Em grande número de investigações, as

características individuais foram estudadas utilizando delineamentos experimentais com objectivos impostos e, possivelmente em alguns casos, não aceites.

Torna-se necessária a realização de maior número de estudos baseados em modelos teóricos que possibilitem a emergência das diferenças individuais.

- 2) As variáveis individuais estudadas apoiam-se, por vezes, em enquadramentos teóricos pobres, pelo que a influência das diferenças individuais, quando encontrada, se revela de difícil explicação.
- 3) Para que se torne possível a obtenção de conclusões válidas, é necessário que cada uma das variáveis individuais analisadas seja independente das restantes. As intercorrelações das características individuais estudadas deverão, futuramente, ser testadas.
- 4) Os instrumentos de medida utilizados, não revelando qualidades métricas aceitáveis, deixam dúvidas quanto à origem dos resultados obtidos: serão estes devidos a diferenças existentes nas populações, ou às características dos instrumentos de medida usados?
- 5) Em múltiplos estudos em que foram obtidas correlações entre diferenças individuais e objectivos ou desempenho, não foram efectuados testes de significância entre as correlações, não sendo, por isso, possível, determinar a probabilidade de tais associações serem devidas ao acaso.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Após duas décadas de pesquisa, a teoria da definição de objectivos tem-se revelado uma das mais consistentes e bem sucedidas abordagens do desempenho em situação de trabalho (Locke & Latham, 1984; Mento et al., 1987).

Complementados com a transmissão de *feedback*, cuja existência parece constituir condição fundamental para a verificação da relação objectivos/desempenho (Erez, 1977; Earley et al., 1990), os programas

organizacionais de objectivos parecem constituir uma técnica de intervenção eficaz em contexto de trabalho (cf. Mitchell & Larson, 1987).

Se as conclusões quanto aos seus efeitos se têm revelado significativamente convergentes, os mecanismos explicativos da relação objectivos/*feedback*/desempenho, permanecem desconhecidos.

Estudos recentes, como os de Matsui, Okada e Mizuguchi (1981), Matsui, Okada e Inoshita (1983), Huber e Neale (1986), Hollenbeck e Brief (1987), Phillips e Freedman (1988), Locke, Chah, Harrison e Lustgarten (1989), Hollenbeck, Williams e Klein (1989), Earley, Connolly e Ekegren (1989), Earley, Connolly e Lee (1989) e Schmidt e Kleinbeck (1990), por exemplo, têm-se centrado não nas consequências mas nas causas da relação verificada, na clarificação dos constructos e na análise dos limites da teoria.

A investigação futura na área das características individuais (cujos efeitos moderadores não controlados poderão ter influenciado significativamente os resultados obtidos em investigações que não comprovaram empiricamente os postulados básicos da definição de objectivos (cf., por exemplo, Cunha & Marques, 1990), deverá, superando as limitações experimentais consideradas por Locke et al. (1981), utilizar planos experimentais que, facilitando a emergência das diferenças individuais, permitam uma análise rigorosa dos seus efeitos.

A elaboração de modelos teóricos explicativos dos efeitos moderadores das diferenças individuais e a maior articulação desses modelos com as abordagens da personalidade existentes, parecem igualmente constituir vias aconselháveis para maior elucidação futura de um problema onde começam a ser tidos em conta os factores trans-culturais e as contingências existentes entre a eficácia das estratégias de consecução de objectivos e os valores culturais nacionais (Erez, 1986; Erez & Earley, 1987).

Por outro lado, tornar-se-á relevante dedicar maior atenção a um factor que tem sido quase sistematicamente negligenciado na investigação relativa à definição de objectivos: o factor social.

Assumem, assim, especial pertinência, os aspectos contextuais da organização (Pfeffer, 1985; Erez, 1986), as especificidades do trabalho

em grupo (ver Buller & Bell, 1986; Matsui et al, 1987; Mitchell & Silver, 1990), e a própria componente social dos objectivos individuais (para o que podem ser relevantes trabalhos como os de Neuberg, 1989; Seta et al., 1989 e Read et al, 1990). É também aconselhável uma maior articulação entre as teorias de personalidade e as respostas individuais à definição de objectivos. Estudos como os de Freedman e Phillips (1989) e Krosnick e Sedikides (1990) aconselham que os avanços na psicologia social sejam objecto de maior interesse e verificação empírica em contexto organizacional.

A determinação não só das limitações mas também dos eventuais efeitos negativos da existência de objectivos (Austin, 1989) e a exploração de vias teóricas e empíricas de integração de objectivos de nível micro e macro organizacional (Smith & Locke, 1990), constituem outras potenciais linhas de desenvolvimento de uma abordagem que, na perspectiva de Peiró (1990), terá uma importância crescente no campo da psicologia organizacional dos anos noventa.

REFERÊNCIAS

- Ashford, S. & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior And Human Performance*, 32: 370-398.
- Austin, J.T. (1989). Effects of Shifts in Goal Origin on Goal Acceptance and Attainment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 415-435.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self evaluative and self mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5): 1017-1028
- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Effect of perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5): 805-814
- Buller, P.F. & Bell, C.H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2): 305-328
- Burger, J.M. (1989). Negative Reactions To Increases in Perceived Personal Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2): 246-256.

- Campbell, J.D. (1990). Self-Esteem and Clarity of The Self-Concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3): 538-549.
- Cunha, M.P. (1991). *Definição de objetivos e feedback na prática organizacional*. Texto submetido para publicação.
- Cunha, M.P. & Marques, C. A.(1990). Relação entre objetivos/feedback e desempenho/ /envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, VIII(3): 295-305.
- Dossett, D., Latham, G. & Mitchell, T. (1979). Effects of assigned versus participatively set goals, knowledge of results and individual differences on employee behavior when goal difficulty is held constant. *Journal of Applied Psychology*, 64(3): 291-298.
- Dunning, D., Meyerowitz, J.A. & Holzberg, A.D. (1989). Ambiguity and Self-Evaluation: The Role of Idiosyncratic Trait Definitions in Self-Serving Assessments of Ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6): 1082-1090
- Earley, P.C. (1985). Influence of Information, Choice and Task Complexity Upon Goal Acceptance, Performance and Personal Goals. *Journal of Applied Psychology*, 70(3): 481-491
- Earley, P.C., Connolly, T. & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance: some limits on the efficacy of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 24-33.
- Earley, P.C., Connolly, T. & Lee, C. (1989). Task strategy in goal setting: the importance of search in strategy development. *Journal of Management*, 5(4): 589-602
- Earley, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C. & Lituchy, T.R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1): 87-105
- Earley, P.C., Wojnarowski, P. & Prest, W. (1987). Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. *Journal of Applied Psychology*, 72(1): 107-114.
- Erez, M. (1977). Feedback : a necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied psychology*, 62(5): 624-627.
- Erez, M. (1986). The Congruence of Goal Setting Strategies With Socio-Cultural Values and Its Effects on Performance. *Journal of Management*, 12(4): 585-592.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1987). Comparative analysis of goal setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 658-665
- Freedman, S.M. & Phillips, J.S. (1989). Goal Utility, Task Satisfaction and the Self-Appraisal Hypothesis of Type A Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 456-460.
- Greenberger, D.B., Strasser, S., Cummings, L.L & Dunham, R.B. (1989). The impact of personal control on personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 43: 29-51
- Hollenbeck, J.R. & Brief, A.P. (1987). The effects of individual differences and goal origin in goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40: 392-414
- Hollenbeck, J.R. & Williams, C.R. (1987). Goal Importance, Self-Focus, and the Goal Setting Process. *Journal of Applied Psychology*, 72(2): 204-211
- Hollenbeck, J.R., Williams, C.R. & Klein, H.J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, vol.74(1): 18-23
- Huber, V.L. & Neale, M.A. (1986). Effects of cognitive heuristics on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 38: 342-665
- Kernis, M.H., Brockner, J. & Frankel, B.S. (1989). Self-Esteem and Reactions to Failure: The Mediating Role of Overgeneralization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4): 707-714
- Krosnick, J.A. & Sedikides, C. (1990). Self-Monitoring and Self-Protective Biases in Use of Consensus Information To Predict One's Own Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4): 718-728
- Latham, G.P. & Locke, E.A.(1987). Goal setting: a motivational technique that works!. In *Motivation And Work Behavior* (R. Steers & L.W. Porter, Eds.), pp. 411-431, New York: McGraw Hill.
- Latham, G.P. & Yukl, G.A. (1975). Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated wood workers. *Journal of Applied Psychology*, 60: 299-302
- Latham, G.P. & Yukl, G.A. (1976). Effects of assigned versus participative goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61: 166-171
- Locke, E. (1987). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. In *Motivation And Work Behavior* (R. Steers & L.W. Porter, Eds.), pp. 111-120, New York: McGraw Hill.
- Locke, E.A., Chah, D.O., Harrison, S. & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 270-287
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. & Bobko, P. (1984). Effect of self efficacy, goals and task

- strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69: 241-249
- Locke, E.A. & Latham, G. (1984). *Goal Setting: a motivational technique that works*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E., Shaw, N., Saari, L. & Latham, G. (1981). Goal Setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1): 125-152
- Matsui, T., Kakuyama, T. & Onglatco, M.L.U. (1987). Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 407-415
- Matsui, T., Okada, A. & Mizuguchi, R. (1981). Expectancy theory prediction of the goal theory postulate «The harder the goals, the higher the performance». *Journal of Applied Psychology*, 66(1): 54-58
- Matsui, T., Okada, A. & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31: 114-122.
- Mento, A.J., Steel, R.P. & Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 39: 52-83
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R.Jr. (1987). *People In Organizations* (3rd Ed.). Singapore: McGraw Hill
- Mitchell, T.R. & Silver, W.S. (1990). Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 185-193.
- Neuberg, S.L. (1989). The Goal of Forming Accurate Impressions During Social Interactions: Alternating The Impact of Negative Expectancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 374-386
- Peiró, J.M. (1990). Expected Developments in Work and Organizational Psychology in Europe in the Nineties. In *European Perspectives in Psychology* (vol. 3) (P Drenth, J.A. Sergeant & R.J. Takens, Eds.), pp. 21-39, Chichester: John Wiley
- Pelham, B.W. & Swann Jr, W.B. (1989). From Self Conceptions To Self-Worth: On The Sources and Structure of Global Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4): 672-680
- Pfeffer, J. (1985). Organizations and Organizational Theory. In *The Handbook Of Social Psychology* (Vol. 1) (G. Lindzey & E. Aronson, Eds.), pp. 379-440, New York: Random House.
- Phillips, J.S. & Freedman, S.M. (1987). The task related competence and compliance aspects of goal setting: a clarification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41: 34-49
- Podsakoff, P.M. & Farh, J.L. (1989). Effects of feedback and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 44: 45-67
- Read, S.J., Jones, D.K. & Miller, L.C. (1990). Traits as Goal-Based Categories: The Importance of Goals in the Coherence of Dispositional Categories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6): 1048-1061
- Schmidt, K.H. & Kleinbeck, V. (1990). Effects of goals and feedback on performance: mediating mechanisms and structures of information processing. In *European Perspectives in Psychology* (Vol.3) (P. Drenth, J.A., Sergeant & Takens, R.J., Eds.), pp. 55-66, Chichester: John Wiley
- Seta, J.J., Crisson, J.E., Seta, C.E. & Wang, M.A. (1989). Task Performance and Perceptions of Anxiety: Averaging and Summation in an Evaluative Setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 387-396
- Shalley, C.E. & Oldham, G.R. (1985). Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study. *Academy of Management Journal*, 28(3): 628-640
- Smith, K.G. & Locke, E.A. (1990). Goal Setting, Planning and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 118-134.
- Smith, R.E. (1989). Effects of Coping Skills Training on Generalized Self-Efficacy and Locus of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2): 228-233
- Steers, R. & Porter, L. (1974). The role of task goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 7: 434-452
- Varca, P. & Levy, J. (1984). Individual differences in response to unfavorable group feedback. *Organizational Behavior And Human Performance*, 33: 100-111
- Weigel, C., Wertlieb, D. & Feldstein, M. (1989). Perceptions of Control, Competence and Contingency as Influences on the Stress-Behavior Symptom Relation in School-Age Children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 456-464
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 407-415

RESUMO

A teoria da definição de objectivos tem vindo a ser fundamentalmente analisada numa perspectiva supra-individual, considerando semelhantes os efeitos

produzidos sobre todos os indivíduos pela existência de um objectivo a alcançar na execução de uma determinada tarefa.

Os resultados obtidos na investigação parecem, no entanto, demonstrar que as variáveis individuais exercem efeitos moderadores significativos na relação objectivos/desempenho. No presente artigo, procedeu-se a uma análise do tema, tendo sido concluído que, de modo a esclarecer a importância das diferenças individuais no processo de definição de objectivos, será conveniente elaborar modelos teóricos explicativos dos efeitos moderadores das diferenças individuais naquele processo, articulá-los com as teorias de personalidade existentes e testá-los empiricamente.

ABSTRACT

The goal setting theory has been fundamentally analysed under a supra-individual perspective, as it has been considered similar the effects produced over individuals pursuing an objective in a specific task.

Research data obtained seemed, nevertheless, to show that the individual differences have significant moderator effects in the goal setting process. In this article, a revision of published literature about this issue takes place. It is concluded that one way of clarifying the importance of individual differences in the goal setting process is the construction of explanatory theoretical models, its integration with the present theories of personality, and its empirical testing.