

Definição de Objectivos: Como a Técnica Motivacional que Resulta, Poderá Resultar Melhor!

MIGUEL PINA E CUNHA (*)
TERESA D'OLIVEIRA (**)
ANA CRISTINA CUNHA (**)

A teoria da definição de objectivos é uma das abordagens cognitivas da motivação, cujas inúmeras investigações durante os últimos 25 anos têm contribuído para uma evolução gradual das ideias inicialmente defendidas sobre o tema. Neste trabalho pretende-se ilustrar essa evolução, nomeadamente através do estudo de possíveis moderadores da relação objectivos/desempenho como é o caso do compromisso ou aceitação, do método de definição dos objectivos, das variáveis individuais e do *feedback*. Por outro lado, apresentam-se os desenvolvimentos mais recentes desta abordagem, especialmente a nível da análise das características da tarefa, e discutem-se as suas implicações para a prática organizacional.

1. PRESSUPOSTOS DA TEORIA

A asserção básica subjacente à teoria da definição de objectivos é a de que os objectivos são os reguladores mais imediatos e eficazes do comportamento humano (Schmidt & Kleinbeck, 1990). Tal não significa a existência de uma relação linear directa entre objectivos e condutas

individuais, já que outras variáveis podem interferir neste processo relacional (Locke et al, 1981).

Segundo Locke (1978), a definição de objectivos não é apenas uma técnica eficaz e útil mas, mais do que isso, está presente em todos os mecanismos que influenciam a motivação no trabalho. A ubiquidade da definição de objectivos nas várias teorias e abordagens da motivação não é acidental. Ela resulta do reconhecimento de um facto real: a acção racional humana é orientada por objectivos, que são determinados pelas necessidades e valores do indivíduo, enquanto ser social.

Dirigir uma acção para um objectivo implica uma escolha individual consciente que estimula a pesquisa de estratégias eficazes para a execução da tarefa e que, simultaneamente, direcciona a atenção e mobiliza os esforços necessários à execução dos objectivos pré-definidos (Naylor & Ilgen, 1984; Locke et al, 1981).

O estabelecimento de um objectivo define um nível de desempenho pretendido e reflecte os custos exigidos ao indivíduo: tempo, esforço, experiência, ou outros necessários à concretização do mesmo (Naylor & Ilgen, *ibid*).

O grau de precisão em termos quantitativos do padrão definido e a probabilidade de alcançar o resultado desejado, correspondem, simul-

(*) Assistente, ISPA. Membro da UIIPOG.

(**) Estagiárias na UIIPOG.

taneamente, às duas dimensões fundamentais dos objectivos: a especificidade e a dificuldade (Locke et al, 1981; Locke et al, 1989).

A prática tem demonstrado de maneira consistente que objectivos específicos e difíceis, se aceites, originam desempenhos superiores a qualquer outra combinação de nível de especificidade e dificuldade, ou até mesmo à inexistência de objectivos (Locke et al, 1981; Mento, Steel & Karen, 1987; Matsui, Okada & Mizuguchi, 1981; Latham & Locke, 1979; Steers & Porter, 1974; Vance & Colella, 1990; Locke & Latham, 1990).

Locke et al (1981) concluíram a este respeito que 84% dos estudos laboratoriais e de campo realizados confirmam a importância da dificuldade do objectivo, enquanto que 96% apoiam a conjugação da especificidade e dificuldade máximas dos objectivos na determinação de elevados níveis de desempenho.

Dum ponto de vista motivacional, os efeitos da definição de objectivos revelam-se ao nível do direccionamento da atenção e da acção para actividades relevantes, e do esforço mobilizado durante um determinado período de tempo. Num perspectiva cognitivista, os objectivos estimulam o desenvolvimento de estratégias de resolução da tarefa (Buller & Bell, 1986; Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984; Mitchell & Silver, 1990).

Com base nestas ideias fundamentais, várias investigações foram desenvolvidas, conduzindo à consideração da existência de algumas variáveis moderadoras da relação objectivos/desempenho.

Tais estudos viriam a proporcionar não só uma abordagem progressivamente aprofundada das variáveis em causa, como também uma evolução gradual da própria teoria.

É precisamente este desenvolvimento e suas consequências, o que em seguida se procura ilustrar. Primeiramente analisar-se-á a importância do compromisso e/ou aceitação, o método de definição dos objectivos e o papel moderador de algumas variáveis individuais, abordando-se em seguida, a transmissão de *feedback* e as características da tarefa.

2. ALGUMAS VARIÁVEIS MODERADORAS DA RELAÇÃO OBJECTIVOS/DESEMPENHO

2.1. Aceitação/compromisso com o objectivo

A eficácia da técnica da definição de objectivos pressupõe a existência de compromisso com o objectivo (Earley & Kanfer, 1985; Latham & Yukl, 1975; Locke et al, 1968; Locke & Latham, 1990). A investigação empírica corrobora claramente este axioma (Erez, Earley & Hulin, 1985; Erez & Zidon, 1984; Earley, 1985).

Ainda que se reconheça a importância desta variável moderadora da relação objectivos/desempenho, observa-se com relativa frequência alguma confusão na utilização dos conceitos aceitação e compromisso, não existindo um completo consenso em relação à separação dos dois construtos.

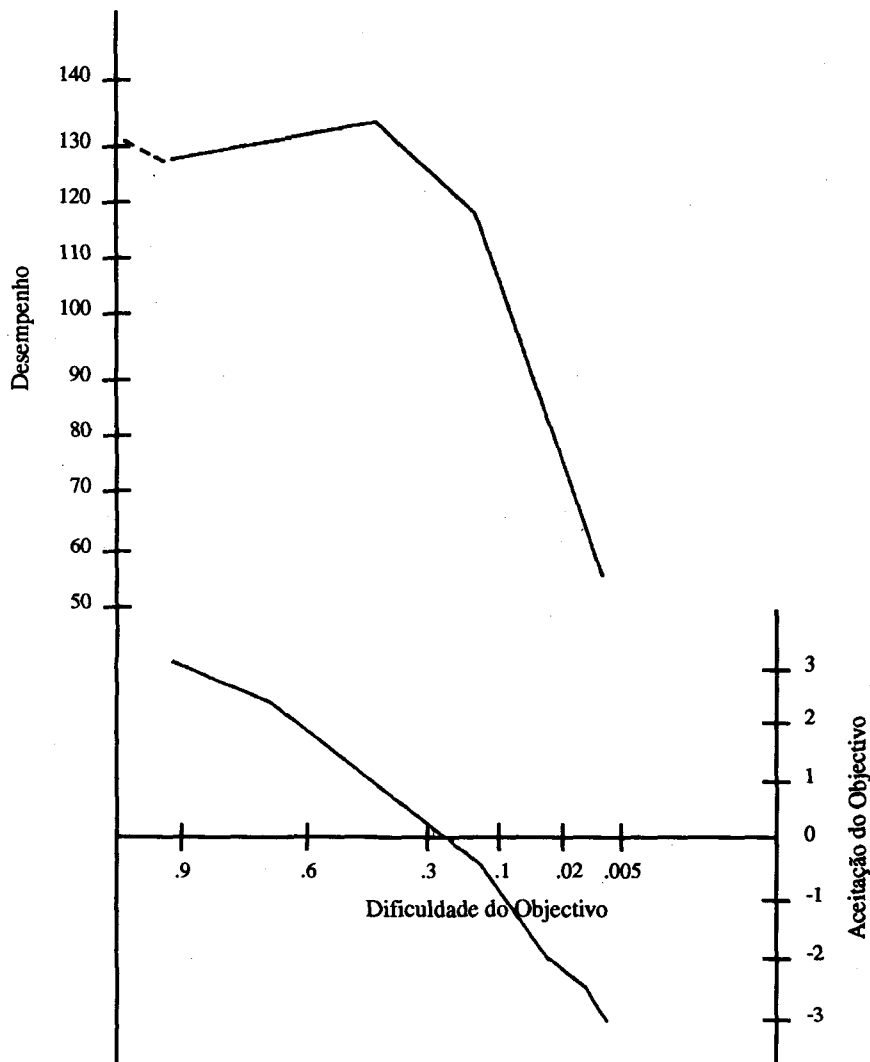
O compromisso refere-se à determinação individual para tentar concretizar um objectivo. Implica o aumento do esforço para além do tempo-limite e enfatiza a falta de vontade para abandonar e/ou minimizar o objectivo (Campion & Lord, 1982, citado por Hollenbeck & Klein, 1987; Locke et al, 1981).

Trata-se, então, de um conceito mais inclusivo, porque se refere à determinação para alcançar um objectivo, qualquer que seja a sua origem, i.e., seja ele auto-definido, participativamente definido ou imposto. A aceitação é um tipo particular de compromisso que se refere à situação em que o objectivo é definido por outrem (Locke et al, 1981; Locke & Latham, 1990).

Vários estudos permitiram concluir da existência de uma relação significativa entre compromisso com o objectivo e nível de desempenho alcançado (Earley, 1985; Earley & Kanfer, 1985; Erez, Earley & Hulin, 1985, entre outros). Ou seja, quando um indivíduo aceita ou está comprometido com a meta pré-estabelecida, accionará todos os mecanismos que lhe permitirão alcançar esse fim (esforço, direcção da atenção, persistência e pesquisa de estratégias de resolução da tarefa). Contudo, a percepção da excessiva dificuldade (ou impossibilidade) do objectivo, está na origem de uma fraca aceitação do mesmo, o que se repercutirá no desempenho individual. Isto significa que (pelo menos a partir de determinado nível de dificuldade) é possível a ocorrência de uma relação inversa entre

FIGURA 1

Relação entre a dificuldade do objectivo, aceitação e níveis de desempenho
(in Locke, Latham & Erez, 1988, p. 26)



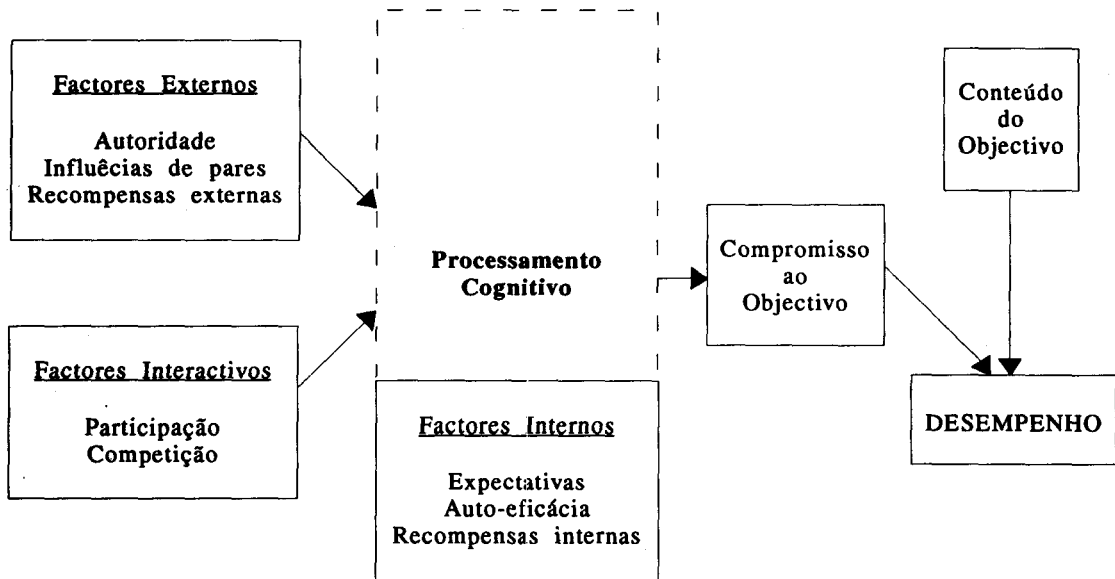
compromisso e dificuldade do objectivo.

A Figura 1 ilustra a relação dificuldade do objectivo/aceitação/níveis de desempenho (Locke, Latham & Erez, 1988). De acordo com os resultados empíricos de alguns estudos, verifica-se a ocorrência de uma quebra significativa no desempenho devida ao declínio do compromisso com o objectivo, em resposta ao aumento da dificuldade do mesmo.

Assim, e em linha com a formulação de Locke et al (1968), a primeira consequência do compromisso com um objectivo é moderar a relação dificuldade do desempenho. Sob certas condições, a dificuldade pode gerar um efeito importante. Por exemplo, quando apenas são estabelecidos objectivos difíceis, mantendo-se tudo o resto igual, o maior compromisso com o objectivo conduzirá a um maior desempenho (Lo-

FIGURA 2

Determinantes do compromisso (in Locke, Latham & Erez, 1988, p. 28)



cke et al, 1984). Contudo, quando um leque completo de objectivos está representado numa amostra (i.e. fácil, moderado e difícil) tal efeito não será evidente (cf. por ex. Motowidlo, Loehr & Dunnette, 1978, citados por Erez & Zidon, 1984).

Dada a relevância desta variável para o cerne da teoria da definição de objectivos, parece importante explorar os factores que, de uma forma mais ou menos directa, afectam a aceitação/compromisso com o objectivo.

A Figura 2 apresenta um modelo indutivo de compromisso, desenvolvido por Locke, Latham e Erez (1988), onde os determinantes da variável são agrupados em três categorias distintas: influências externas (autoridade, influência de pares e recompensas externas), influências interactivas (participação e competição) e factores internos (expectância e recompensas internas).

No que concerne ao factor autoridade, tem-se que o reconhecimento da legitimidade da autoridade conduz a uma maior aceitação dos objectivos por ela impostos, através de dois mecanismos: (a) impor um objectivo implica que o envolvido tenha capacidade de o realizar;

(b) cumprir o objectivo sem levantar objecções é, por si só, uma forma de consentimento.

Estes são, de facto, dois meios através dos quais a autoridade legítima afecta o comportamento dos subordinados (Locke et al, op. cit.).

Por outro lado, a autoridade representada pelo supervisor directo, desempenha igualmente um papel importante no incremento do compromisso individual com o objectivo, que é devido ao apoio ou suporte emocional que ele pode fornecer.

A confiança na autoridade é outra dimensão que está significativamente relacionada com a intenção de trabalhar com afinco para alcançar o objectivo.

A influência de pares revela ser um factor de peso na determinação dos níveis de compromisso com o objectivo, quer seja por intermédio do modelo de papéis, quer pela pressão social que se gera no seio dos grupos (Bandura & Cervone, 1983), quer ainda pela importância que o sucesso do grupo como um todo representa para o grupo coeso, que partilha os mesmos valores e se orienta por um padrão uniformizado de produção.

Obviamente, não podemos ignorar o papel que os incentivos e recompensas externas desempenham na determinação do compromisso individual com o objectivo (ver por ex. Campbell, 1984; Huber, 1985).

Quanto aos factores interactivos, e nomeadamente no que respeita à dimensão participação, os resultados apresentam-se contraditórios e pouco esclarecedores.

Se, por um lado, um vasto conjunto de estudos não comprovou a existência de efeitos significativos ao nível do compromisso com o objectivo devidos à participação (Dossett, Latham & Mitchell, 1979; Latham & Steel, 1983), em alguns trabalhos foi possível comprovar de modo consistente que a participação não só produz bons resultados no incremento do compromisso com o objectivo, como conduz a melhorias importantes no desempenho (Earley & Kanfer, 1985; Earley, 1985; Erez, 1986; Erez, Earley & Hulin, 1985).

Outro possível factor interactivo é a competição. A competição pode produzir efeitos no desempenho, na medida em que conduz à definição de objectivos de dificuldade superior. Contudo, não parece afectar o compromisso ou a aceitação do objectivo (Locke, Latham & Erez, 1988).

Na categoria factores internos, é possível considerar três dimensões essenciais: expectativas de sucesso, auto-eficácia e recompensas internas.

Os resultados de vários estudos demonstram que o nível de compromisso declina à medida que diminui a percepção da possibilidade de concretizar com sucesso o objectivo (Erez & Zidon, 1984).

A auto-eficácia, por seu turno, está relacionada com as expectativas de sucesso. Assim, é possível predizer que as possibilidades de aceitar um objectivo difícil são maiores quando a percepção da auto-eficácia para a consecução desse alvo é elevada (Bandura & Cervone, 1983). Também Locke, Frederick, Lee e Bobko (1984) concluíram que a auto-eficácia estava significativamente relacionada com o compromisso com o objectivo, mas apenas na condição de participação na definição de objectivos e não na condição de imposição.

A auto-recompensa, i.e., as recompensas internas, auto-administradas, parecem ter alguma influência no incremento da auto-eficácia e,

neste sentido, afectar, por via indirecta, o compromisso com o objectivo.

2.2 *Participação versus imposição de objectivos*

As conclusões dos estudos que procuraram investigar os efeitos da participação na definição de objectivos não são, de todo, pacíficas. Na verdade, os resultados das investigações são frequentemente contraditórios (Locke, Latham & Erez, 1988).

No sentido de clarificar as consequências da definição participativa de objectivos, Latham et al (1988) desenvolveram uma série de nove estudos laboratoriais e de campo, tendo concluído que em 89% dos casos não se observaram melhorias significativas no nível de compromisso com o objectivo, pelo facto de ser permitido aos sujeitos a participação no estabelecimento de metas de trabalho (ex. Dossett, Latham & Mitchell, 1979; Latham et al, 1978; Latham & Yukl, 1976, entre outros).

Da mesma forma, Ivancevich (1976, 1977, citado por Locke et al, 1988) falhou na demonstração da existência de diferenças significativas no nível de desempenho de grupos com objectivos impostos *versus* definidos participativamente.

Contudo, uma série de experiências desenvolvidas por Erez, Earley e colaboradores conduziram a resultados que, consistentemente, demonstraram a superioridade da condição participativa relativamente à imposição de objectivos (Earley, 1985; Earley & Kanfer, 1985; Erez, 1986; Erez, Earley & Hulin, 1985).

É importante notar que Latham e Erez são concordantes no que diz respeito à eficácia da definição participativa de objectivos; ambos a consideram eficaz. O seu desacordo refere-se apenas à eficácia da imposição de objectivos: Latham entende (por oposição a Erez) que ela poderá ser tão eficaz quanto a participação.

Podemos buscar as razões explicativas desta contradição de resultados no estilo utilizado pelos autores quando se impõem objectivos de realização aos sujeitos experimentais. Ao estilo «tell and sell» característico dos estudos de Latham, contrapõe-se o estilo «tell» de Erez, o que, obviamente terá repercussões ao nível da aceitação/compromisso e respectivo desempenho na tarefa (Locke et al, 1988).

Quando a resistência aos objectivos é bastante elevada, a participação pode, de facto, produzir efeitos benéficos (Erez et al, 1985).

Participando no estabelecimento dos seus objectivos de trabalho, o indivíduo recolhe informações que o auxiliam a compreender aquilo que dele se espera em termos de padrões de desempenho. Uma importante fonte deste tipo de informação, é aquela que deriva do «modelo de papéis» a que o indivíduo se encontra exposto (Bandura, 1981).

Rakestraw e Weiss (1981, citado por Earley & Kanfer, 1985) verificaram que os indivíduos que recebiam informação comparativa relativamente à forma de realizar a sua tarefa, conseguiam melhores desempenhos quando expostos a um modelo de elevado desempenho (*versus* modelo de baixo desempenho).

Este modelo de papéis não só influencia o desempenho, como também o grau de aceitação do objectivo e o nível de satisfação sentido (Earley & Kanfer, op. cit.).

Para compreender o mecanismo da definição participativa *versus* imposta de objectivos é, ainda fundamental considerar a variável dificuldade dos objectivos.

A participação pode afirmar-se como factor influente, na medida em que conduz à definição de objectivos mais elevados, isto é, mais difíceis, embora possa não exercer qualquer efeito significativo no grau individual de compromisso com o objectivo (Latham, Mitchell & Dossett, 1978; Dossett, Latham & Mitchell, 1979).

Assim, quando a dificuldade dos objectivos se mantém constante, não se observam diferenças significativas no desempenho de indivíduos com objectivos impostos ou estabelecidos participativamente.

O estudo de Dossett et al (op. cit.), corroborando estes resultados, vem ainda, alertar para o facto de o grupo de sujeitos com objectivos impostos concretizar mais frequentemente as metas pré-estabelecidas.

Uma possível explicação para semelhante ocorrência pode encontrar-se no facto de os indivíduos da condição participativa optarem pela definição de objectivos difíceis, mas com elevada probabilidade de serem alcançados (de acordo com a auto-percepção da sua capacidade de realização).

A imposição de objectivos de dificuldade su-

perior (se aceites) poderia conduzir a um aumento suplementar de esforço, derivado do sentimento de apreensão que pode resultar da avaliação (por outrem) do trabalho desenvolvido. O medo das consequências negativas do insucesso, sendo superior na condição de imposição, pode originar o dispêndio de esforço suplementar na realização da tarefa, conduzindo assim à concretização do objectivo.

Não podemos ainda esquecer, a importância das variáveis culturais na relação participação *versus* imposição de objectivos/desempenho/compromisso/aceitação.

Bem patente em alguns estudos de Erez (cf. Erez, 1986; Erez & Earley, 1987) está o facto de o processo passado de socialização do sujeito poder condicionar a eficácia do desempenho na condição imposição *versus* participação.

Nascidas de todo um conjunto de circunstancialismos, ocasionados pela intervenção de variáveis moderadoras, estas divergências podem ainda ter uma outra origem, que passa pela definição do próprio processo de participação no estabelecimento de objectivos. Tal processo é, na essência, multifásico: (1) apresentação da tarefa; (2) definição de objectivos após alguma discussão entre os membros; (3) desenvolvimento e avaliação de estratégias individuais de realização da tarefa; (4) escolha da estratégia óptima; (5) activação da estratégia (componente operativa).

Os investigadores em «goal setting» têm habitualmente restringido a participação à manipulação do segundo passo e permitido aos sujeitos o auto-estabelecimento das suas estratégias de actuação (fases 3 e 4) (Earley & Kanfer, 1985).

Outros, contudo, atendem às várias fases do processo.

Isto significa que não existe, ainda, consenso na definição do próprio conceito, ou clareza na especificação da forma como a participação influencia a actuação dos sujeitos. Não será assim de estranhar que os estudos sejam inconclusivos ou alcancem resultados contraditórios.

Justifica-se a continuação dos trabalhos sobre esta variável «participação», já que ela pode ser manipulada eficazmente em contexto organizacional, no sentido de vencer a resistência à mudança e enquanto estratégia gestonária para aumentar a aceitação dos objectivos organizacionais (Erez, Earley & Hulin, 1985).

2.3. Variáveis individuais

A teoria da definição de objectivos tem vindo a ser desenvolvida numa base supra-individual, considerando globalmente semelhantes para todos os indivíduos, os efeitos decorrentes da existência de objectivos.

A investigação consumada nos últimos anos tem-se preocupado todavia, com a explicitação da influência de variáveis individuais diversas, eventualmente capazes de ilustrar de modo mais consequente os resultados e limitações da definição de objectivos.

Das variáveis individuais consideradas pela teoria, são de referir a necessidade de sucesso, a auto-estima, a auto-eficácia, o locus de controlo e a necessidade de independência. Uma análise dos efeitos desses factores individuais sobre a definição de objectivos, poderá ser encontrada noutra texto (cf. Cunha, 1991), pelo que aqui apenas se procederá a uma revisão breve da importância destas múltiplas variáveis.

A elevada necessidade de sucesso, torna possível a predição de melhores níveis de desempenho, associados a tarefas desafiantes, *feedback* imediato e elevados níveis de responsabilidade. Suporte empírico para esta hipótese parece existir no caso das investigações recenseadas por Hollenbeck e Klein (1987), dos trabalhos de Matsui, Okada e Kakuyama (1982) e de Hollenbeck, Williams e Klein (1989). Outros estudos, porém, como o de Dossett et al (1979) não confirmaram os efeitos da necessidade de sucesso no nível de desempenho, pelo que se afigura necessária a continuação de estudos nesta área.

A respeito da auto-estima, os resultados existentes denotam igualmente a inconclusividade dos actuais conhecimentos. Sendo postulado (e empiricamente confirmado) por Dossett et al (1979) que os sujeitos com elevada auto-estima obtêm consistentemente melhores resultados que os sujeitos com baixa auto-estima, a revisão da literatura de Locke et al (1981) refere as discordâncias quanto aos efeitos desta variável. Uma das vias futuras da investigação nesta área, passará possivelmente pela incorporação de conceitos e modelos importados da psicologia social.

A auto-eficácia, poderá constituir um factor relevante para o mecanismo motivacional da definição de objectivos, na medida em que, de

acordo com a teoria, indivíduos com elevados níveis de percepção de auto-eficácia, tenderão a estabelecer para si próprios objectivos mais desafiantes e exigentes (Bandura & Cervone, 1983). Impõe-se, no entanto, a consideração futura de eventuais enriquecimentos individuais da informação, destinados a proteger a percepção da eficácia e a auto-estima individual.

O locus de controlo poderá revelar-se uma variável individual significativa, na medida em que indivíduos com locus de controlo interno tenderão a aceitar objectivos mais difíceis que os aceites por indivíduos com locus de controlo externo. Tais resultados recebem apoio empírico num trabalho de Hollenbeck et al (1989).

A necessidade de independência surge como uma variável determinante do grau de participação/negociação individual na definição de objectivos. Assim, e de acordo com a teoria (cf. Locke et al 1981), a participação/negociação de objectivos surge como aconselhável no caso de indivíduos com elevada necessidade de independência. Este efeito, parece em todo o caso carecer de maior comprovação empírica, sendo aconselhável a consideração futura das condições em que o aumento do controlo pessoal se reveste de aspectos negativos (ver Burger, 1989). Serão ainda de considerar os determinantes organizacionais da aceitação da responsabilidade individual, associados designadamente ao grau de centralização/descentralização organizacional.

A par da análise das variáveis individuais intervenientes no processo de definição de objectivos, merecem referência as variáveis culturais. Uma abordagem contingencial, relacionando variáveis culturais e práticas de gestão sugere que a eficácia da aplicação da definição de objectivos, depende das normas prevalecentes na sociedade (Erez & Earley, 1987). As diferenças nacionais e culturais, repercutindo-se na gestão das organizações (cf. Hofstede, 1980, por ex) poderão eventualmente, influenciar a aceitação individual e a implementação organizacional da definição de objectivos. Esta hipótese é de resto congruente com os resultados de um estudo de Erez (1986) que associa a eficácia da participação no estabelecimento de objectivos às diferenças culturais das estruturas em estudo. O refinamento da teoria e os resultados da sua aplicação prática poderão depender, pois, da inclusão de factores culturais/organizacionais e/ou nacio-

nais. Cada envolvente aconselharia, deste modo, a adaptação da técnica às suas características particulares.

2.4. *Feedback*

O debate sobre a importância do *feedback* enquanto variável moderadora do comportamento organizacional é já um facto duradouro e não constitui um tema exclusivo da teoria da definição de objectivos.

No âmbito desta abordagem o assunto foi primeiramente considerado por Locke, Cartledge e Koepfel (1968) que colocaram a hipótese de a transmissão de *feedback*, associada à existência de objectivos, possibilitar a obtenção de níveis de desempenho mais elevados. Estes autores defenderam ainda que o próprio *feedback* pode funcionar como uma definição de objectivos, uma vez que o sujeito é informado sobre o seu desempenho relativamente a um determinado padrão de resultados esperados.

Estas afirmações de Locke et al (op. cit.) estiveram na origem de múltiplas investigações, nem sempre conclusivas, quanto à importância e efeitos motivacionais do *feedback*.

Foi Erez (1977) quem primeiro advogou que a presença de *feedback* era condição fundamental para que os objectivos se traduzissem em melhorias de desempenho, argumentando a autora que os padrões de desempenho só terão significado se os sujeitos puderem avaliar o seu comportamento anterior. No entanto, numa análise deste estudo, é possível constatar que os objectivos eram estabelecidos pelos próprios sujeitos e que as conclusões de Erez se baseiam num estudo correlacional, podendo como tal, ser questionadas.

Em 1978, dois estudos viriam a confirmar a posição de Erez.

No primeiro deles, Strang, Lawrence e Fowler (1978) verificaram que, numa tarefa de cálculo, o estabelecimento de objectivos, por si só, não tinha nenhum efeito assinalável na velocidade de realização, levando inclusive a um aumento significativo do número de erros. Só quando eram estabelecidos objectivos desafiantes e era fornecido *feedback*, se verificava um aumento da velocidade de cálculo sem prejuízo da precisão do mesmo. Curiosamente, Cunha e Marques (1990) utilizando o mesmo tipo de tarefa não

confirmariam a imprescindibilidade do *feedback*.

Na outra investigação (Becker, 1978), um estudo de campo sobre a poupança de electricidade, verificou-se que eram as famílias com objectivos mais difíceis e que recebiam *feedback*, as que melhores desempenhos apresentavam.

A revisão de literatura de Locke et al (1981) viria a concluir quanto à real necessidade do *feedback* e ainda quanto ao facto de este poder variar ao longo de diferentes dimensões como quantidade, frequência e especificidade, entre outras, não existindo, no entanto, estudos que revelem qual a melhor combinação destas dimensões.

Assim, na década de oitenta, a necessidade de *feedback* é tida como pressuposto básico, passando o objecto de estudo a ser constituído pelas suas dimensões.

Chhokar e Wallin (1984) analisaram os efeitos da frequência e, embora os seus resultados revelassem não haver diferenças significativas de desempenho entre grupos com *feedback* semanal e bissemanal, confirmaram que a presença de *feedback*, independentemente da sua frequência, originava melhorias significativas no desempenho obtido.

Ilgen e Moore (1987), por seu lado, analisaram a transmissão de *feedback* qualitativo e quantitativo. No seu estudo, em que a tarefa consistia na correcção ortográfica de um texto, os sujeitos necessitavam de dois tipos de informação para obter um bom desempenho: um referente à velocidade de realização e outro referente à forma correcta de redigir as palavras. Quando apenas era fornecido *feedback* quantitativo, os sujeitos terminavam a tarefa mais rapidamente, mas obtinham piores resultados nos critérios de qualidade. Por outro lado, se os sujeitos apenas recebiam informação relacionada com a qualidade da sua correcção, tinham um abrandamento no completamento da tarefa. Os melhores desempenhos foram obtidos quando eram combinados os dois tipos de *feedback*. Embora o fornecimento de *feedback* qualitativo abrandasse a conclusão da tarefa, se os sujeitos também recebessem informação acerca da sua velocidade, acabariam por responder trabalhando mais depressa e utilizando a informação sobre a qualidade do seu trabalho.

A principal conclusão deste estudo é que quando uma tarefa é passível de avaliação em mais do que uma dimensão, deve ser fornecida informação de *feedback* relativa ao desempenho nessas dimensões. O estudo de Matsui, Kakuyama e Onglatco (1987) sobre *feedback* de desempenho individual e grupal, fornece mais evidências empíricas confirmatórias desta linha de raciocínio. Concluíram estes autores que a eficácia do *feedback* numa definição grupal de objectivos seria maximizada se este incluísse informação sobre o desempenho individual e grupal. Se a tarefa a desempenhar suportou estes dois tipos de avaliação, o fornecimento de *feedback* sobre ambos os desempenhos, revela-se não só mais eficaz, como parece corresponder à melhor estratégia de controlo da indolência social («social loafing»). Tal fenómeno diz respeito ao facto de os indivíduos se esforçarem menos quando trabalham em grupo. O fornecimento dos dois tipos de *feedback*, parece levar os indivíduos a dispender um esforço extra, de modo a que o seu desempenho não seja a causa do fracasso do grupo.

Assim, no final da década de oitenta, parecem confirmados os efeitos motivacionais do fornecimento de *feedback* em todas as dimensões em que a tarefa é passível de ser avaliada.

2.5. As características da tarefa

Em revisão de literatura, Locke et al (1981) consideraram que um dos mecanismos através dos quais os objectivos afectam o desempenho, é a estimulação do desenvolvimento de estratégias.

Durante muito tempo os investigadores ignoraram o papel destas estratégias e centraram a sua atenção em possíveis moderadores da relação objectivos/desempenho como a participação, o *feedback* e as diferenças individuais, entre outras.

Earley e Perry (1987) confirmaram as ideias de Locke et al, concluindo que o estabelecimento de objectivos específicos estimulava um maior desenvolvimento de planos de acção do que objectivos do tipo «faça o seu melhor».

Ainda em 1987, Earley, Prest e Wojnaroski defendem que um objectivo específico tem efeitos no processamento de informação, uma vez que o sujeito conhece com precisão o nível de

desempenho que dele se espera. No entanto, e embora o desafio representado por um objectivo induza um maior nível de esforço, na ausência de um plano apropriado um tal aumento de esforço não se traduzirá necessariamente numa melhoria de desempenho.

Nota-se, neste ponto, um distanciamento da posição de Locke et al (ibid) relativamente à influência indirecta dos objectivos. Efectivamente, o caso de o desempenho poder ser melhorado com a adopção de várias estratégias alternativas, é diferente da situação em que o fornecimento de informação sobre essas mesmas estratégias é fundamental para a obtenção de um desempenho superior.

A tipologia das tarefas complexas de Campbell (1988) viria a contribuir fortemente para o desenvolvimento desta linha de raciocínio. Dois tipos de complexidade da tarefa podem ser considerados. Defende o autor que «a familiaridade que uma pessoa tem com a tarefa, a sua capacidade de memorização e atenção, a sua eficiência computacional, etc» (op. cit., p.48) são aspectos que podem influenciar a sua complexidade, mas, trata-se de reacções individuais às características objectivas da tarefa, i.e., é a complexidade da tarefa experimentada pelo executante.

Quatro características básicas foram consideradas por Campbell (ibid) na sua análise da complexidade objectiva da tarefa, e de cuja conjugação tiveram origem 16 tipos possíveis de tarefas mutuamente exclusivas: (a) Presença de múltiplas vias de consecução dos resultados desejados; (b) Presença de múltiplos resultados finais a serem alcançados; (c) Interdependência conflituosa de alternativas de execução; (d) Relações incertas ou prováveis entre as alternativas de execução e os seus resultados.

Em 1989, Earley e colegas viriam a defender que a influência indirecta dos objectivos, por via do desenvolvimento de estratégias, pode ser considerada como um limite à eficácia da técnica da definição de objectivos. Verificou-se que «para certos tipos de tarefas, objectivos específicos e difíceis podem prejudicar o desempenho» (Earley, Connolly & Ekegren, 1989, p.25). Tais tarefas parecem, de acordo com estes autores, caracterizar-se por uma forte relação entre a estratégia a utilizar e o desempenho obtido, e por uma dificuldade em identificar — com se-

gurança — ou desenvolver um plano de acção eficaz. Na sequência deste estudo e utilizando o mesmo tipo de tarefa, Earley, Connolly e Lee (1989) concluíram serem fundamentais para um desempenho superior, intervenções quer a nível da pesquisa, quer no treino da utilização da estratégia eficaz.

Se o estudo das estratégias a utilizar no desempenho de uma determinada tarefa (e a própria tarefa a realizar) podem ser considerados como pontos de partida para qualquer abordagem motivacional, facto é que Locke e Latham não o consideraram. Tais estudos adquirem uma importância ainda mais significativa pelo facto de não serem mencionados nos trabalhos de Locke e Latham, salvo em 1990, aquando da sua abordagem da tarefa e, mesmo assim, como razão explicativa e confirmatória a nível empírico do modelo então apresentado.

3. AS VARIÁVEIS MODERADORAS COMO LIMITES À EFICÁCIA DA TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Se, por um lado, o modelo de Locke e Latham (1990), tal como recentemente exposto, vem ao encontro da problemática da tarefa e das suas estratégias de resolução, por outro, exige uma reanálise, à luz deste novo quadro conceptual, de todas as variáveis moderadoras anteriormente consideradas.

Neste sentido, Locke e Latham (1990) defenderam que qualquer intervenção que introduza melhorias nos processos de pesquisa de informação, desenvolvimento de estratégias e resolução de problemas, contribuirá para o sucesso da definição de objectivos, tendo os autores enfatizado o papel da participação e do *feedback*.

No que reporta à variável participação, Campbell e Gingrich (1986) consideraram que uma implementação participativa de objectivos melhora o conhecimento básico da tarefa e fornece uma compreensão mais rica das suas exigências, aumentando assim a probabilidade de um indivíduo dispor de toda a informação necessária ao desenvolvimento de estratégias eficazes, o que se traduz numa melhoria do desempenho.

Relativamente ao papel do *feedback*, a

questão é algo diferente. Em 1968, Locke, Cartledge e Koeppell haviam já considerado duas funções distintas do *feedback*: directiva e motivacional, defendendo que, em tarefas novas ou complexas, a primeira assume um carácter preponderante ao fornecer informações sobre a estratégia adequada.

A função directiva do *feedback* viria a ser abordada no final da década de oitenta, em termos de especificidade, tendo sido considerados dois níveis distintos: o fornecimento de informação sobre os resultados reais obtidos e o fornecimento de *feedback* processual. Neste último, é transmitida uma informação directiva ou orientadora do comportamento, que se torna particularmente importante no desempenho de tarefas complexas ou não estruturadas, nas quais a relação dos objectivos com o desempenho se torna incerta. Neste tipo de tarefa, o fornecimento isolado de informação sobre os resultados obtidos, pode levar a que o indivíduo faça ajustamentos ou correcções inadequadas, pois não lhe foram fornecidas pistas sobre a forma de corrigir os seus próprios comportamentos. Através do *feedback* processual não é fornecida a estratégia, mas sim informação que poderá levar ao seu desenvolvimento (Earley, 1988; Earley, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990).

A discriminação do tipo de informação que pode ser fornecida aos sujeitos e a sua utilidade, foi apresentada por Locke e Latham (1990) nos seguintes termos: (a) Conhecimento dos resultados reais obtidos pelo sujeito; (b) *Feedback* de diagnóstico do desempenho anterior; (c) *Feedforward* sobre a natureza do modelo com o qual o sujeito está a trabalhar.

Defendem os autores que, para tarefas complexas, dos três tipos de informação, o conhecimento dos resultados é o menos eficaz para a aprendizagem de novas estratégias. São as informações fornecidas pelo *feedback* e *feedforward* que se revelam cruciais para o desenvolvimento e selecção de estratégias específicas da tarefa, informações essas que não podem ser obtidas através do simples conhecimento dos resultados. Em tarefas complexas, quanto mais específica a informação sobre o modelo com o qual estão a trabalhar mas, também, sobre o desempenho anterior, maiores são as probabilidades de o indivíduo desenvolver e implementar estratégias específicas de tarefa eficazes, e conse-

quentemente, de obter um desempenho superior.

Estes resultados deverão portanto, ser considerados em situações de aplicações da definição de objectivos enquanto técnica motivacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi objectivo deste estudo, ilustrar a evolução da teoria da definição de objectivos até final dos anos 80.

Consideraram-se inicialmente os pressupostos básicos desta abordagem e algumas variáveis moderadoras da relação objectivos/desempenho.

O papel crucial de uma das variáveis, as características da tarefa, contribui decisivamente para a emergência de um novo quadro conceptual desta técnica motivacional nos anos 90. No entanto, este mesmo modelo teórico conduz a uma reapreciação, senão mesmo a uma reformulação, de toda a abordagem.

A reapreciação do papel da participação e do *feedback*, é bem ilustrativa do desafio que hoje em dia se coloca. Actualmente, muitas outras variáveis parecem poder assumir o estatuto de mediadores da relação objectivos/desempenho.

É o caso, por exemplo, da auto-eficácia, variável individual anteriormente mencionada, entre muitas outras. Ao longo da década de 80, esta variável foi estudada, tal como outras, na perspectiva de poder constituir em si mesma um limite ao sucesso da definição de objectivos. Actualmente, o seu estudo revela-se fundamental para a compreensão das melhorias ou dificuldades que pode introduzir nos processos de aprendizagem e desenvolvimento de novas estratégias.

Uma outra variável a ser considerada, e que só à luz do modelo de 90 tem o enquadramento adequado, é a experiência na função ou tarefa. Earley, Lee e Hanson (1990) verificaram, por exemplo, que um aumento da complexidade de componentes de uma tarefa, pode ser compensado pela experiência que o indivíduo tem na execução dessa mesma tarefa.

Se na década de 80 se equacionava o papel moderador das diferentes variáveis, questionando-se imediatamente a eficácia da definição de objectivos, hoje em dia assume-se uma perspectiva diversa. São analisados os efeitos moderadores dessas mesmas variáveis mas já com o objectivo de que tal contribua para um desenvolvimento da abordagem.

Tendo em conta esta linha de raciocínio, só nos anos 90 e com a continuação da investigação nesta área poderemos assistir a um verdadeiro desenvolvimento da teoria da definição de objectivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandura, A. (1981). The self and mechanisms of agency. In *Psychological Perspectives on the Self*, vol. 1 (J. Suls, Ed.), Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(45): 1017-1028.
- Becker, L.J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: a field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 4(63): 428-433.
- Buller, P.F. & Bell, J.R.C. (1986). Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 2(29): 305-328.
- Burger, J.M. (1989). Negative reactions to increases in perceived personal control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(56): 246-256.
- Campbell, D. (1984). The effects of goal-contingent payment on the performance of a complex task. *Personnel Psychology*, 37: 23-40.
- Campbell, D.J. (1988). Task complexity: a review and analysis. *Academy of Management Review*, 1(13): 40-52.
- Campbell, D.J. & Gingrich, K.F. (1986). The interactive effects of task complexity and participation on task performance: a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 162-180.
- Chhokar J.S. & Wallin J.A. (1984). A field study of the effect of feedback on performance. *Journal of Applied Psychology*, 3(69): 524-530.
- Cunha, M.P. (1991). As diferenças individuais enquanto variáveis moderadoras da relação objectivos/desempenho. *Análise Psicológica*, 1(IX): 99-107.
- Cunha, M.P. & Marques, C.A. (1990). Relação entre objectivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, 3(III): 295-305.
- Dossett, D.L., Latham, G.P. & Mitchell, T.R. (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*, 3(64): 291-298.

- Earley, P.C. (1985). Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 3(70): 481-491.
- Earley, P.C. (1988). Computer-generated performance feedback in magazine-subscription industry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41: 50-64.
- 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*, 1(74): 24-33.
- Earley, P.C., Connolly, T. & Lee, C. (1989). Task strategy interventions in goal setting: the importance of search in strategy development. *Journal of Management*, 4(5): 589-602.
- Earley, P.C. & Kanfer, R. (1985). The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 378-390.
- Earley, P.C., Lee, C. & Hanson, A. (1990). Joint effects of job experience and task component complexity: relations among goal setting, task strategies and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 3-15.
- Earley, P.C., Northcraft, G., Lee, C. & Lituchy, T. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 1(33): 87-105.
- Earley, P.C. & Perry, B.C. (1987). Work plan availability and performance: an assessment of task strategy priming on subsequent task completion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39: 279-302.
- Earley, P.C., Prest, W. & Wojnarowski, P. (1987). Task planing and energy expended: exploration of how goals influence performance. *Journal of Applied Psychology*, 1(72): 107-114.
- Erez, M. (1977). Feedback: a necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 5(62): 624-627.
- Erez, M. (1986). The congruence of goal setting strategies with socio-cultural values and it's effects on performance. *Journal of Management*, 4(12): 585-592.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1987). Comparative analysis of goal setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 4(72): 658-665.
- Erez, M., Earley, P.C. & Hulin, C.L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: a two step model. *Academy of Management Journal*, 1(28): 50-66.
- Erez, M. & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 1(69): 69-78.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hollenbeck, J.R. & Klein, H.J. (1987). Goal commitment and the goal setting processes: problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 2(72): 212-220.
- 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*, 1(74): 18-23.
- Huber, V. (1985). Effects of task difficulty, goal setting and strategy on performance of an heuristic task. *Journal of Applied Psychology*, 3(70): 492-504.
- Ilgel, D.R. & Moore, C.F. (1987). Types and choices of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 3(72): 401-406.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (1979). Goal setting - a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8: 68-80.
- Latham, G.P., Mitchell, T.R. & Dossett, D.L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2(63): 163-171.
- Latham, G.P. & Steel, T.P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26: 406-417.
- 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.A. (1978). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review*, 3: 594-601.
- Locke, E.A., Cartledge, N. & Koepfel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: a goal setting phenomenon. *Psychological Bulletin*, 6(70): 474-485.
- 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). Effects of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 2(69): 241-251.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Latham, G.P. & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 1(13): 23-29.

- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1(90): 125-152.
- Matsui, T., Kakuyama, T. & Onglatco, M.L. (1987). Effects of goals and feedback on performance in groups. *Journal of Applied Psychology*, 3(72): 407-415.
- Matsui, T., Okada, A. & Kakuyama, T. (1982). Influence of achievement need on goal setting, performance and feedback effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 67: 645-648.
- Matsui, T., Okada, A. & Mizuguchi, R. (1981). Expectancy theory prediction of the goal setting postulate «the harder the goals, the higher the performance». *Journal of Applied Psychology*, 1(66): 54-58.
- Mento, A.J., Steel, R.P. & Karen, 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. & Silver, W. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent: effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, 2(75): 185-193.
- Naylor, J.C. & Ilgen, D.R. (1984). Goal setting: a theoretical analysis of a motivational technology. *Research in Organizational Behavior*, 6: 94-140.
- Schmidt, K.H. & Kleinbeck, U. (1990). Effects of goals and feedback on performance: mediating mechanisms and structures of information processing. In *European Perspectives in Psychology*, Vol. 3 (P.J.D. Drenth, J.A. Sergeant & R.J. Takens, Eds.), pp: 55-66, Chichester: John Wiley & Sons.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 7(81): 434-452.
- Strang, H.R., Lawrence, E.C. & Fowler, P.C. (1978). Effects of assigned goal level and knowledge of results on arithmetic computation: a laboratory study. *Journal of Applied Psychology*, 4(63): 446-450.
- Vance, R.J. & Colella, A. (1990). Effects of two types of feedback on goal acceptance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 1(75): 68-76.

RESUMO

Neste trabalho ilustra-se a evolução da definição de objectivos através do estudo dos diversos moderadores da relação objectivos/desempenho.

Foram discutidas as implicações do novo quadro conceptual proposto por Locke e Latham (1990), nomeadamente em termos de exigência de reanálise do papel dos diversos moderadores considerados.

A necessidade de uma nova perspectiva de estudo que contribua para o desenvolvimento da teoria da definição de objectivos foi também defendida.

ABSTRACT

In this paper various studies of the different moderators involved in the goal-performance relationship are examined in order to illustrate the evolution of the «goal-setting theory».

The implications of the recent framework proposed by Locke and Latham (1990), namely in terms of the need for a reanalysis of the goal-performance relationship moderators, are discussed.

The paper also defends the need for a new approach to studies in this area in order to further contribute to the development of the goal-setting theory.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 86 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- **EDUCATIONAL AND PSYCHO. MEASUREMENT** — Vol. 52(2), 1992
- **ENFANCE** — N.º 3, 1992
- **ERGONOMICS** — Vol. 35(11), 1992
- **ETA EVOLUTIVA** — N.º 42, 1992
- **EUROPEAN JOURNAL OF COGNITIVE PSYCHOLOGY** — Vol. 4(3), 1992
- **EUROPEAN J. OF PSYCHOLOGY OF EDUCATION** — Vol. 7(2), 1992
- **EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY** — Vol. 22(5), 1992
- **EUROPEAN J. OF SPECIAL NEEDS EDUCATION** — Vol. 7(2), 1992
- **EUROPEAN REVIEW OF APPLIED PSYCHOLOGY** — Vol. 42(3), 1992
- **FOR THE LEARNING OF MATHEMATICS** — Vol. 12(1), 1992
- **HARVARD BUSINESS REVIEW** — Vol. 70(5), 1992
- **HEALTH PSYCHOLOGY** — Vol. 11(4), 1992
- **INTERN. J. OF BEHAVIOURAL DEVELOPMENT** — Vol. 15(3), 1992
- **INTERN. JOURNAL OF PSYCHO-ANALYSIS** — Vol. 73(3), 1992
- **INTERN. REVIEW OF PSYCHO-ANALYSIS** — Vol. 19(3), 1992
- **JORNAL DE PSICOLOGIA** — Vol. 10(3), 1992
- **JOURNAL OF ABNORMAL PSYCHOLOGY** — Vol. 101(4), 1992
- **JOURNAL OF THE AMER. PSYCHOANALYTIC ASS.** — Vol. 40(3), 1992
- **JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY** — Vol. 77(5), 1992
- **JOURNAL DES PSYCHOLOGUES** — N.º 102, 1992
- **JOURNAL OF CHILD LANGUAGE** — Vol. 19(3), 1992
- **JOURNAL OF COM. & APPLIED S. PSYCHOL.** — Vol. 2(3), 1992
- **JOURNAL OF EARLY ADOLESCENCE** — Vol. 12(3), 1992
- **JOURNAL OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGY** — Vol. 84(3), 1992
- **JOURNAL OF INSTRUCTIONAL PSYCHOLOGY** — Vol. 19(3) 1992

HORÁRIO: das 10.00h às 14.00h e das 15.30h às 20.30h