

Teoria da Definição de Objectivos: A Importância da Natureza da Tarefa e seu Papel Moderador

TERESA D'OLIVEIRA (*)

A teoria da definição de objectivos postula que o estabelecimento de objectivos para uma determinada tarefa influencia o modo como esta é desempenhada e especifica os factores que afectam os objectivos e suas relações com a acção e desempenho.

Tal premissa viria a originar inúmeras investigações, considerando os seus defensores que o nível de evidências empíricas alcançado constitui uma das maiores vantagens desta abordagem.

Na sua mais recente publicação, Locke e Latham (1990) apresentam não só um historial de todo o desenvolvimento da teoria, como também, uma completa revisão das investigações realizadas sobre o tema.

Numa primeira fase pode-se considerar que o principal propósito dessas investigações visava a confirmação do pressuposto básico de que o estabelecimento de objectivos difíceis e específicos originava desempenhos superiores a qualquer outra combinação de dificuldade e especificidade ou, até mesmo, à sua inexistência.

Apesar da persistente defesa da premissa original, outras variáveis foram consideradas nestas investigações. É o caso das recompensas monetárias, dos moderadores individuais, do *feedback*, do compromisso, da aceitação e da participação na definição de objectivos, que em muitos destes estudos viriam a informar a teoria.

Uma quase-necessidade de defesa das suas ideias originais é bem patente em 1990, quando Locke e Latham apresentam uma longa lista de estudos que infirmam o pressuposto básico da teoria, bem como as razões explicativas para tais resultados, levando a crer que o papel de tais variáveis é contingencial, i.e., às vezes é importante, outras não, dependendo do estudo que se considera.

Porém, o estudo meta-analítico de Mento, Steel e Karen (1987) viria a identificar o contexto em que o estudo é realizado (campo *versus* laboratorial) como variável moderadora, limitando logo à partida qualquer hipótese de generalização dos resultados obtidos até então. Ainda em 1987, Wood, Locke e Mento viriam a considerar estes resultados como inconclusivos, nomeadamente por não se terem chegado a conclusões seguras sobre o papel do *feedback*, e introduziriam um novo conceito: a especificidade situacional.

Se hoje em dia o papel desempenhado por tais variáveis não parece de alguma forma claro e inequívoco, uma outra variável parece assumir um papel crucial: a natureza da tarefa a realizar.

1. A IMPORTÂNCIA DA TAREFA A REALIZAR

1.1. *Estudos de Earley e col.*

O estudo da importância que uma determi-

(*) Investigadora da UIIPOG.

nada estratégia ou plano de acção tem no desempenho, foi a forma como inicialmente se considerou o carácter moderador da tarefa.

Assim, Earley, Connolly e Ekegren (1989) defenderam que nas tarefas em que: (1) O desempenho seja função principal da estratégia utilizada e não do esforço dispendido; (2) existam várias estratégias possíveis; (3) a melhor estratégia não é óbvia nem facilmente identificável; (4) e não existem possibilidades de testar as várias estratégias retrospectivamente, a definição de objectivos de elevada dificuldade e especificidade não conduz necessariamente a um desempenho superior que o estabelecimento de objectivos gerais ou do tipo «faça o seu melhor». Estes autores clarificaram ainda mais a sua posição ao afirmar que «...em certos tipos de tarefas, objectivos específicos e difíceis podem prejudicar o desempenho.» (p. 25)

Numa continuação deste estudo, Earley, Connolly e Lee (1989) viriam a explorar os efeitos de duas intervenções distintas no desenvolvimento das estratégias a utilizar no mesmo tipo de tarefa. Numa das abordagens, denominada Restrição da Pesquisa («Search Restriction»), uma pequena lista de estratégias era apresentada aos sujeitos. Numa outra intervenção, designada Treino na Estratégia («Strategy Training»), os sujeitos tinham um treino num método sistemático de desenvolvimento da estratégia. Os resultados demonstraram que o estabelecimento de objectivos específicos e difíceis conduzia a melhorias no desempenho, apenas quando acompanhado por assistência na pesquisa da estratégia, defendendo Earley, Connolly e Lee (1989) que em termos organizacionais, a «definição de objectivos pode não ser desejável para o gestor que tem de tomar decisões complexas, a não ser que esta seja acompanhada por algum método de formação e desenvolvimento da estratégia da tarefa.» (p. 600)

As posições de Earley et al viriam a ser, por um lado, fortalecidas, e por outro desenvolvidas, com a tipologia das tarefas complexas de Campbell (1988), que considerou que existem outros aspectos, para além da presença de múltiplas estratégias possíveis, que podem originar um acréscimo de complexidade na tarefa.

Quatro características básicas foram consideradas por este autor, na elaboração da sua tipologia: (1) Presença de múltiplas vias distintas

para alcançar o resultado desejado; (2) Presença de múltiplos resultados finais não associados a serem alcançados; (3) Interdependência conflituosa de alternativas de execução; (4) Relações incertas ou prováveis entre as potenciais alternativas de execução e seus resultados.

A conjugação destas quatro características básicas dá origem aos 16 tipos de tarefas complexas mutuamente exclusivas, consideradas na tipologia de Campbell (op. cit.).

Embora o autor apenas tenha aprofundado esta dimensão, outras características da tarefa existem, frequentemente associadas à complexidade, que podem reverter num aumento desta (por exemplo: não estruturação da tarefa, ambiguidade, dificuldade).

Ainda que útil e necessária, esta tipologia originou outro tipo de problemas. Apesar da distinção entre tarefas simples e complexas ficar definitivamente afirmada, trata-se de uma tipologia e não de uma classificação que nos permita uma ordenação crescente das tarefas em função da sua complexidade.

1.2. *Abordagem de Wood, Locke e col.*

Uma diferente perspectiva foi adoptada por Wood (1986), que partindo do pressuposto de que todas as tarefas contêm três componentes essenciais (produtos, actos e pistas de informação), desenvolveu um modelo matemático de classificação das tarefas. Para este autor, a característica mais importante das tarefas é a sua complexidade que «... descreve as relações entre os inputs da tarefa» (p. 66), (i.e. actos e pistas de informação necessários), estabelecendo como tal, as exigências de conhecimentos, aptidões e recursos individuais necessários para um bom desempenho.

Wood (ibid) viria a definir três tipos de complexidade da tarefa.

1. **Complexidade de Componentes**

Diz respeito ao número de actos que é necessário serem executados e ao número de pistas de informação que têm que ser processadas.

2. **Complexidade Coordenativa**

Diz respeito à natureza das relações entre os *inputs* e os produtos da tarefa como «timing», frequência, intensidade e exigências de localiza-

ção para o desempenhos dos actos necessários.

3. Complexidade Dinâmica

Esta dimensão reflecte as mudanças no conjunto de actos ou pistas de informação necessários ou nas relações entre *inputs*. Estas mudanças podem originar alterações nos conhecimentos e aptidões necessárias.

A *complexidade total* de uma tarefa depende da natureza da relação entre os diferentes tipos de complexidade, tendo Wood concluído que a sua relação com o desempenho teria uma forma básica curvilínea.

Apesar deste modelo permitir uma estandarização das características da tarefa, na prática, a sua aplicação revela-se problemática, devido aos diferentes procedimentos e formulas que devem ser seguidos e aplicados. Evidências são fornecidas por Wood, Locke e Mento (1987) que apenas adoptaram as definições gerais dos diferentes tipos de complexidade.

Mas o estudo elaborado por Wood et al (1987) tornar-se-ia importante pelo facto de pela primeira vez se reconhecer e se apresentar evidências dos efeitos moderadores da complexidade da tarefa na relação entre objectivos e desempenho.

2. PERSPECTIVA DE LOCKE E LATHAM (1990)

A abordagem de Locke e Latham em 1990 vem, de algum modo, ao encontro de toda esta problemática. No entanto, as implicações do modelo hipotetizado por estes autores, levam-nos a considerar que não é apenas o papel moderador da tarefa que é analisado, podendo-se assistir a uma reformulação da própria teoria.

Uma primeira vantagem deste modelo é a integração das duas perspectivas distintas do papel moderador da tarefa, que anteriormente foram mencionadas: as estratégias ou planos de acção utilizados no desempenho (estudos de Earley et al) e a complexidade da tarefa propriamente dita (estudos de Wood e Locke). Locke e Latham (1990) viriam por um lado, a considerar a presença de diferentes tipos de estratégias, e por outro, a existência de tarefas de complexidade diferenciada.

É precisamente na conceptualização das estratégias utilizadas na execução das tarefas que se pode assistir ao que se considera ser uma reformulação da própria teoria.

Um primeiro tipo de estratégias consideradas, são as *estratégias universais*, aplicáveis na execução de todo o tipo de tarefas e que correspondem ao que anteriormente se denominou de mecanismos directos dos objectivos: direcção da atenção, esforço e persistência (Locke et al, 1981; Locke & Latham, 1984).

Embora não exista nenhum pressuposto de que a utilização de uma estratégia universal conduza sempre ao sucesso, em quase todas as tarefas, «... a direcção da atenção, o esforço e a persistência quando utilizados de maneira apropriada são, não só funcionais, mas também, necessários para um desempenho superior» (Locke & Latham, 1990, p. 296).

O segundo tipo de planos existentes são as *estratégias específicas da tarefa*, que basicamente são modelos ou regras mentais que regulam os actos a serem desempenhados em resposta aos estímulos da tarefa. De um modo geral, estas estratégias podem ser adquiridas através da aprendizagem por observação, da experiência na própria tarefa ou em tarefas semelhantes, podendo a sua utilização sistemática levar à automatização (op. cit.).

Quando os planos armazenados, especialmente as estratégias específicas da tarefa fracassam ou é antecipado o seu insucesso, *novas estratégias específicas da tarefa* terão de ser desenvolvidas, as quais podem corresponder a uma recombinação de planos específicos armazenados ou a uma abordagem totalmente nova da tarefa.

Um mediador extremamente importante da selecção e implementação de estratégias, é o *feedback* que o sujeito recebe relativamente ao seu desempenho, bem como as expectativas que tem sobre a sua valência se continuar a utilizar o mesmo tipo de estratégias (Fig. 1).

Para a conceptualização da complexidade da tarefa foi adoptado o modelo matemático de Wood (1986), sendo considerados três níveis gerais de complexidade: simples, moderadamente complexas e complexas.

Com base nesta abordagem, Locke e Latham (1990) postularam três tipos de relações entre os objectivos, as estratégias e desempenho (Fig. 2).

FIGURA 1
Relações entre objectivos, estratégias e desempenho
(in Locke & Latham, 1990, p. 295)

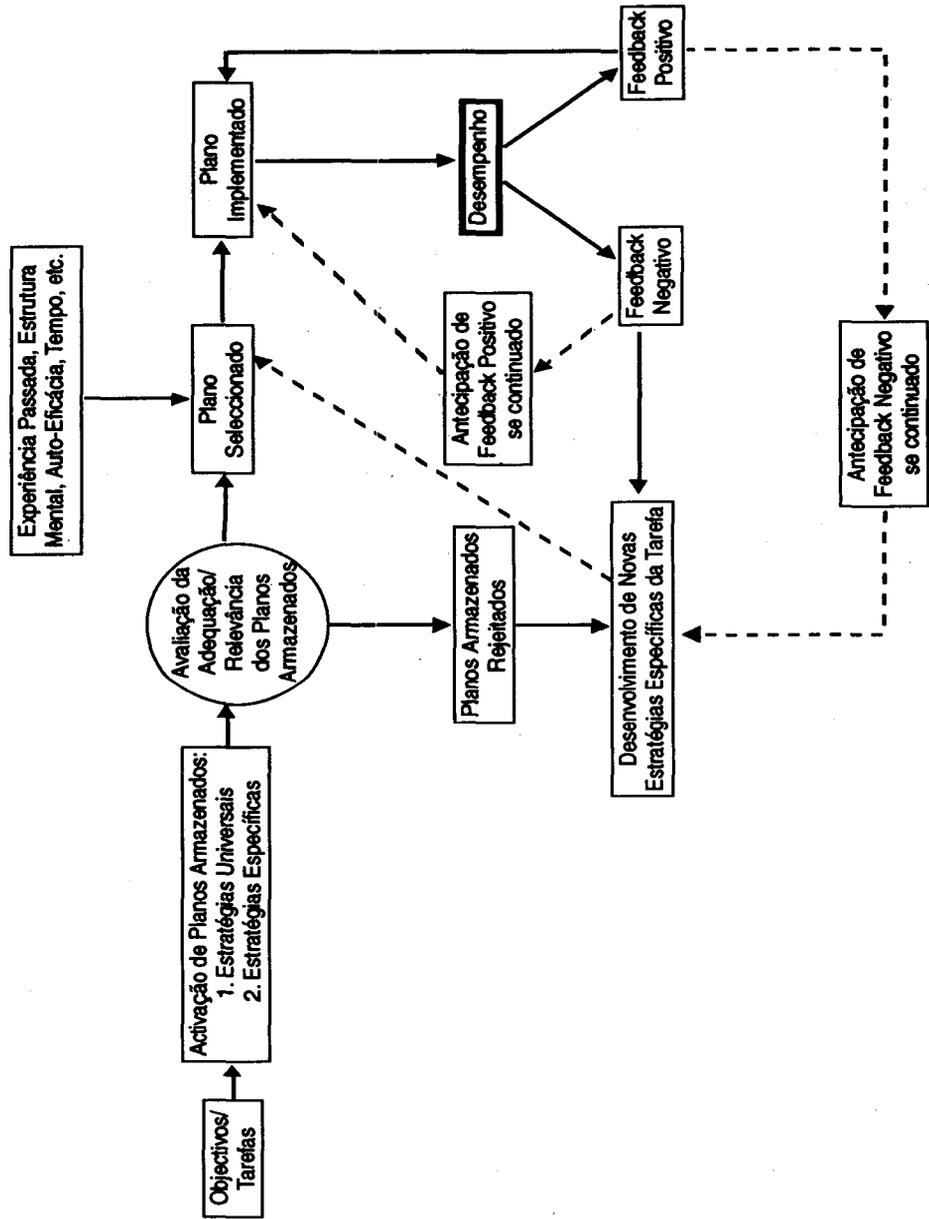
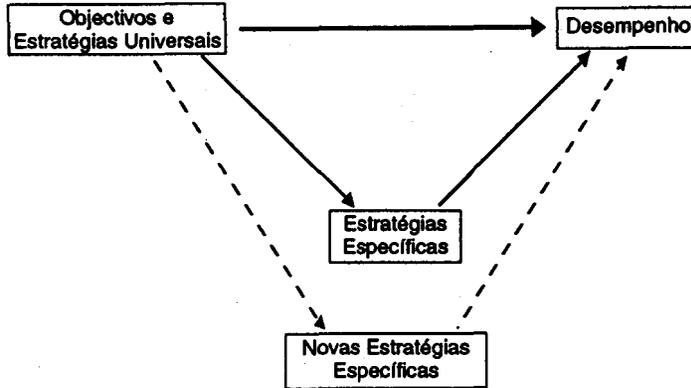


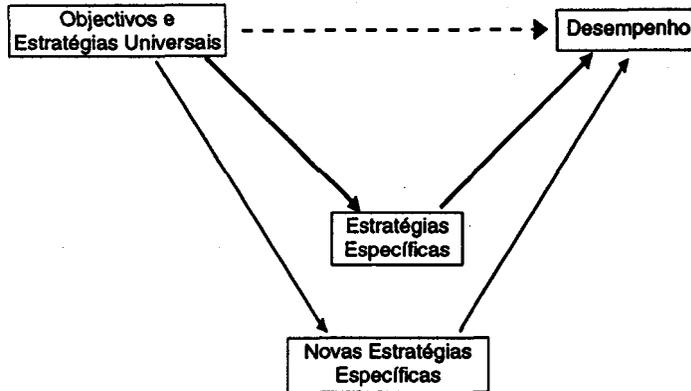
FIGURA 2

Relações entre objectivos, estratégias e desempenho em tarefas de complexidade diferente
(in Locke & Latham, 1990, p. 414)

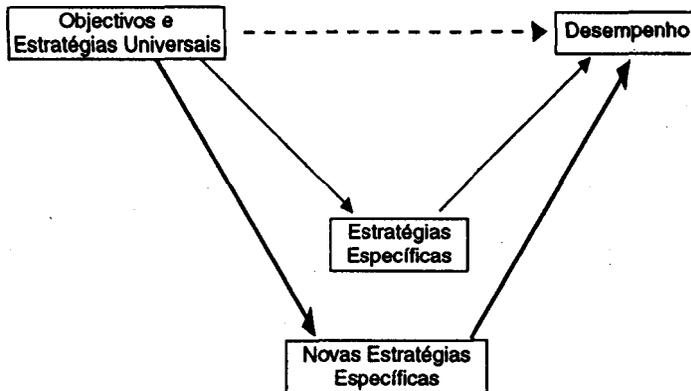
TAREFAS SIMPLES



TAREFAS MODERADAMENTE COMPLEXAS



TAREFAS COMPLEXAS



Relação Forte ———
Relação Moderada ———
Relação Fraca - - - -

Em *tarefas simples*, i.e., com poucos actos a serem desempenhados (baixa complexidade de componentes), onde pouca ou nenhuma coordenação é necessária (baixa complexidade coordenativa), e/ou onde as relações entre os actos e os resultados são estáveis (baixa complexidade dinâmica), haverá uma forte relação entre a utilização das estratégias universais e o desempenho, enquanto que as novas estratégias específicas não serão relevantes. Neste tipo de tarefa, as implicações de objectivos específicos e estimulantes são óbvias para o executante, sendo necessário investir mais atenção e esforço para o desempenho melhorar (Locke & Latham, *ibid*).

Embora as estratégias universais continuem a ser úteis na execução de *tarefas moderadamente complexas*, as estratégias específicas assumem um papel preponderante (op. cit.).

Em *tarefas complexas*, quer pelo elevado número de actos a desempenhar, quer pela elevada complexidade coordenativa ou ainda devido a um elevado dinamismo, os planos mais importantes são as novas estratégias específicas da tarefa. Embora os planos universais e específicos por si só possam ser necessários para o desempenho, o seu principal contributo é o papel que jogam no desenvolvimento de novas estratégias específicas. É exactamente neste tipo de tarefas que os objectivos podem ser prejudiciais, uma vez que os constrangimentos de tempo ou outras formas de pressão frequentemente associadas a esta técnica motivacional, podem prejudicar ou mesmo impedir o desenvolvimento e testagem de novas estratégias. Neste tipo de tarefa, Locke e Latham (1990) defendem que é necessário ter em conta um intervalo de tempo mais dilatado, para que tais estratégias possam ser desenvolvidas e testadas e os seus efeitos traduzidos no desempenho.

Apesar de o modelo teórico desenvolvido por Locke e Latham apontar razões para o insucesso de alguns estudos sobre a definição de objectivos em tarefas complexas, outras questões ainda se mantêm.

As tarefas de maior complexidade utilizadas nos estudos laboratoriais foram os jogos de gestão ou ainda as tarefas MCPL («Multiple Cue Probability Learning»), tendo sido obtidos resultados positivos com a definição de objectivos quando foi permitido o treino e desenvolvi-

mento de novas estratégias, i.e., foi dado «tempo para aprender». A questão que seguidamente se coloca relaciona-se com este aspecto: até que ponto esta possibilidade de aprendizagem não se traduzirá numa redução da complexidade dinâmica da tarefa?

A ideia básica é de que em condições de forte instabilidade, é importante que o sujeito consiga detectar alguns factores e relações estáveis que permitam a elaboração da estratégia a utilizar. Será que este plano de acção desenvolvido pelo indivíduo não corresponderá no fundo, a uma estratégia para tentar controlar essa instabilidade, diminuindo como tal, a complexidade da própria tarefa?

Por outro lado, será que existe sempre uma melhor maneira, uma estratégia para a realização da tarefa que justifique um contínuo desenvolvimento, testagem e avaliação de planos de acção?

Nos estudos laboratoriais existe sistematicamente uma melhor maneira de executar a tarefa («one best way»); apenas é necessário que o sujeito a descubra. Passar-se-á o mesmo em contextos organizacionais? Existirá, por exemplo, uma melhor maneira de gerir uma empresa ou de realizar um negócio?

E até que ponto em contextos organizacionais será permitida esta aprendizagem?

A constatação da exigência de uma nova estratégia específica, o seu desenvolvimento, testagem sistemática e avaliação, é algo que, como já se referiu, requer tempo. Esta exigência traduzir-se-á para a organização, provavelmente, num custo que deverá ser evitado sempre que possível. Se se pensar nas exigências que uma tarefa complexa origina e nas exigências que a própria organização coloca, não serão elas, à luz deste modelo, conflituosas?

Por fim, Locke e Latham (1990) defendem que em tarefas complexas o sucesso da definição de objectivos é mediado pelos efeitos que os próprios objectivos têm na pesquisa de informação, desenvolvimento de estratégias e resolução de problemas. Qualquer intervenção que introduza melhorias nestes processos, contribuirá para o sucesso da definição de objectivos. Os autores viriam a considerar duas intervenções, a participação e o feedback, cujos papeis moderadores na relação entre objectivos e desempenho podem ser observados, respectiva-

mente, em Campbell e Gingrich (1986) e em Earley (1988), Earley, Northcraft, Lee e Lituchy (1990), Locke e Latham (1990), entre outros.

No entanto, outras variáveis moderadoras podem ser consideradas à luz desta abordagem, nomeadamente, a experiência na função (Earley, Lee & Hanson, 1990) e a auto-eficácia (Wood, Bandura & Bailey, 1990).

3. CONCLUSÕES

Apesar da perspectiva de Locke e Latham (1990) ser apenas um modelo teórico, as suas implicações parecem, de alguma forma, bastante mais profundas do que os autores deixam antever.

Nos anos oitenta, a definição de objectivos era encarada como uma técnica motivacional prática e eficaz. O estabelecimento de objectivos difíceis e específicos através de três mecanismos directos (directão da atenção, esforço e persistência) e de um mecanismo indirecto (desenvolvimento de estratégias) originava desempenhos superiores.

Nos anos noventa, a técnica assume o estatuto de teoria, mas a sua eficácia começa a ser questionada. Agora é preciso ter em conta o tipo de tarefa, visto a complexidade desta diminuir os efeitos benéficos da definição de objectivos; a especificidade do *feedback* torna-se importante, uma vez que o simples conhecimento dos resultados em muito pouco contribui para o desenvolvimento de novas estratégias específicas da tarefa; é necessário tempo para que após uma definição de objectivos seja encarada a existência de uma necessidade de desenvolver, testar e avaliar novas estratégias específicas da tarefa, exigências temporais essas que parecem poder ser compensadas pela experiência na função ou tarefa.

Uma série de questões parece surgir como resultado desta nova abordagem da tarefa proposta por Locke e Latham, para as quais de momento, não parece haver resposta, e que só investigações futuras poderão resolver.

BIBLIOGRAFIA

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. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 162-180.

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. & Lee, C. (1989). Task strategy interventions in goal setting: the importance of search development. *Journal of Management*, 4(5): 589-602.

Earley, P.C., Lee, C. & Hanson, L.A. (1990). Joint moderating 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.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*, 1(33): 87-105.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal-setting: a motivational technique that works!* New Jersey: Prentice-Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.

Locke, E.A., Saari, L.M., Shaw, K.N. & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1(90): 125-152.

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.

Wood, R.E. (1986). Task complexity: definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 60-82.

Wood, R., Bandura, A. & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 181-201.

Wood, R., Locke, E.A. & Mento, A.J. (1987). Task complexity as a moderator of goals effects: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 18: 191-194.

RESUMO

Neste estudo considera-se o papel moderador da

natureza da tarefa na definição de objectivos e apresentam-se as evidências empíricas que o confirmam.

Apresenta-se uma nova abordagem da complexidade da tarefa e das suas estratégias, tal como foi proposta recentemente por Locke e Latham.

Dentro desta problemática, as implicações deste novo modelo na investigação futura e sua aplicabilidade no âmbito da própria teoria da definição de objectivos são igualmente discutidas.

ABSTRACT

In this paper the moderating role of task nature within the goal setting theory, and the empirical evidences that support it are presented and considered.

A new approach of task strategies and complexity as was recently proposed by Locke and Latham is also examined. Furthermore, the implications of this new model for future research and its applicability within the goal setting theory are discussed and questioned.