

# Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação

MIGUEL PINA E CUNHA (\*)  
CARLOS ALVES MARQUES (\*\*)

A teoria da definição de objectivos, abordagem cognitiva da motivação, cujas primeiras publicações foram da autoria de Locke, tem merecido grande interesse e justificado numerosas investigações nos últimos anos. Os resultados obtidos vêm confirmando, na maioria dos casos, a consistência dos princípios fundamentais da teoria e a utilidade de que se reveste a sua aplicação na prática organizacional.

O papel que o *feedback* desempenha na manutenção ou melhoria dos níveis de desempenho dos trabalhadores, é, desde há muito, objecto de estudo: Herold e Parsons (1985) referem os trabalhos de Arps, que já em 1917 desenvolvia pesquisas neste domínio.

A possibilidade de os níveis de produtividade serem incrementados através da utilização de programas de objectivos e *feedback*, é, provavelmente, a causa principal do interesse de que estas variáveis têm sido objecto junto dos psicólogos organizacionais.

Se bem que os resultados obtidos na investigação realizada tenham permitido a obtenção de conclusões significativamente

consistentes quanto aos efeitos produzidos, continuam por esclarecer os mecanismos explicativos da relação objectivos/*feedback*/desempenho.

No presente estudo, além de se testar a importância do *feedback* na relação objectivos/desempenho, considera-se a influência de algumas variáveis que poderão revelar-se importantes ao nível da explicação dos efeitos verificados, designadamente as expectativas e o envolvimento.

## ABORDAGENS COGNITIVAS DA MOTIVAÇÃO

O objectivo principal das abordagens cognitivas da motivação no trabalho consiste, segundo Steers (1987), em procurar estabelecer modelos que permitam dar a conhecer os processos de pensamento utilizados pelas pessoas em situação de trabalho.

Os indivíduos são considerados, nestas abordagens, seres pensantes e racionais que têm em conta as consequências das suas acções.

Considera-se geralmente (cf. Steers, 1987; Mitchell & Larson, 1987) a existência de três grandes teorias cognitivas da motivação: a teoria das expectativas-instrumentalidade-valência, teoria da equidade e teoria da definição de objectivos.

Segundo Mitchell e Larson (1987), é

---

(\*) Assistente estagiário no ISPA. Membro do N.I.I.P.O.G. — Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Organizacional e Gestão.

(\*\*) Assistente no ISPA. Membro do N.I.I.P.O.G. — Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Organizacional e Gestão.

precisamente na área das teorias cognitivas que o estudo da motivação mais se tem desenvolvido nos últimos anos.

### *Teoria da definição de objectivos*

A definição de objectivos foi considerada, por alguns dos seus principais autores, como sendo *uma técnica* (Steers, 1987). Todavia, por se apoiar numa extensa e completa base conceptual e por ser frequentemente designada por teoria (cf. Kim & Clay Hamner, 1976; Matsui; Okada & Mizuguchi, 1981), ela será referida, no presente artigo, como teoria da definição de objectivos.

Locke (1987) apresenta-a como a mais simples e eficaz de todas as técnicas motivacionais existentes e refere a possibilidade de todos os restantes mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem mediados pela existência de objectivos. A primazia da definição de objectivos no quadro das teorias da motivação no trabalho é, para o autor, de tal modo evidente, que o leva a afirmar a «ubiquidade da técnica da definição de objectivos nas teorias e abordagens da motivação do trabalhador» (Locke, 1987, p. 111). Segundo Locke, a maioria dos comportamentos de trabalho são orientados conscientemente para determinados objectivos. Esta orientação, consciente e premeditada, para um objectivo, leva os indivíduos a optar pela mais correcta das várias alternativas comportamentais possíveis.

A necessidade de tal escolha torna notória a actuação de processos cognitivos que possibilitam ao sujeito a definição de estratégias que o orientam e lhe possibilitam a adopção de comportamentos compatíveis com a consecução dos objectivos propostos.

Definir objectivos parece, portanto, de acordo com Locke, a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho.

A ideia de definir um objectivo, uma meta de trabalho a alcançar no final de um determinado período de tempo, não é, contudo, recente. Tal procedimento havia já sido utilizado por Taylor, constituindo um dos vectores principais da Organização Científica do Trabalho.

O princípio básico subjacente à teoria da definição de objectivos afirma que os objectivos funcionam como reguladores imediatos da acção humana. Orientando os comportamentos individuais de encontro aos objectivos organizacionais, são previsíveis melhorias tanto do nível de desempenho de cada trabalhador como dos resultados globais da organização. De qualquer modo não é possível estabelecer uma relação linear directa entre a existência de objectivos e os comportamentos individuais. Por outras palavras, as pessoas podem não ser capazes de alcançar os objectivos. Os motivos possíveis são vários: erros cometidos ou capacidades insuficientes para o nível de exigência verificado, são dois exemplos.

### *Definição de objectivos e desempenho*

Locke, Shaw, Saari e Latham (1981) concluem, após uma revisão da literatura sobre a teoria da definição de objectivos publicada entre 1960 e 1980 que, em noventa por cento dos casos, a existência de objectivos difíceis e desafiantes origina melhores níveis de desempenho que os alcançados em situações nas quais não havia objectivos estabelecidos ou quando eles, existindo, eram do tipo «faça o melhor que puder».

Na origem das melhorias de desempenho verificadas pelos autores, parecem estar quatro mecanismos explicativos dos resultados decorrentes da existência de objectivos: direcção, esforço, persistência e desenvolvimento de estratégias (Locke et al., 1981).

Igualmente relevantes para o conhecimento da relação objectivos/desempenho, são as várias dimensões dos objectivos:

**DIFICULDADE:** Locke et al. (1981) afirmam, com base nos resultados das investigações anteriores à sua recensão, ser possível hipotetizar a existência de uma relação linear positiva entre o grau de dificuldade dos objectivos e o desempenho na tarefa, desde que o indivíduo apresente capacidade suficiente para a resolução da mesma.

Steers e Porter (1974) consideram que aumentando a dificuldade do objectivo se aumenta o seu grau desafiante, sendo assim

possível esperar um aumento do esforço realizado para o alcançar.

Matsui, Okada e Mizuguchi (1981) sugerem ser mais positiva a valência de objectivos difíceis, facto que, a verificar-se, poderá estar na base do efeito motivacional conhecido.

**ESPECIFICIDADE:** conjugando as características dificuldade e especificidade, reúnem-se condições para que sejam alcançados os melhores níveis de desempenho. Tais são as conclusões do estudo de Dossett, Latham e Mitchell (1979), realizado com empregados de escritório, e de outras cinquenta e uma investigações recenseadas por Locke et al. (1981).

Steers e Porter (1974) afirmam que os objectivos específicos poderão originar melhores níveis de desempenho por ajudarem os indivíduos a focalizar a atenção e o esforço.

As investigações realizadas permitem concluir igualmente a não existência de diferenças significativas entre o desempenho de grupos sem objectivos definidos e o de grupos com objectivos do género «faça o melhor que puder» (Locke et al., 1981).

**FEEDBACK:** conclui-se, de acordo com os resultados de numerosas experiências, que se o *feedback* tomado isoladamente é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa, a sua conjugação com a existência de objectivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objectivos/ausência de *feedback* (Kim & Clay Hamner, 1976; Becker, 1978).

Outras dimensões dos objectivos parecem ter influência na relação objectivos/desempenho, designadamente a participação no estabelecimento dos objectivos, a sua aceitação pelos indivíduos, a existência ou não de recompensas monetárias e as diferenças inter-individuais.

#### O *FEEDBACK*, CONDIÇÃO NECESSÁRIA PARA A RELAÇÃO OBJECTIVOS/DESEMPENHO

Em 1968 Locke, Cartledge e Koepfel hipotetizavam a possibilidade de a eficácia do

comportamento orientado para objectivos ser aumentada na condição de ser transmitido *feedback* relativo ao anterior desempenho na tarefa. Acrescentavam os autores serem tais melhorias devidas a um aumento da motivação dos sujeitos relativamente à tarefa particular que desempenhavam. Na sequência de tal efeito motivacional, os sujeitos que tinham recebido *feedback* mostrar-se-iam mais dispostos a estabelecer para si próprios objectivos mais elevados.

Ou seja, o *feedback* quando acrescentado à existência de objectivos possibilitaria a obtenção de níveis de desempenho mais elevados. Tal efeito manifestar-se-ia por via indirecta e através do aumento do grau de dificuldade dos objectivos definidos: o efeito de uma informação particular depende somente do facto de os sujeitos a considerarem significativa e de estabelecerem os seus objectivos em função dela (Locke et al., 1968). Trabalhos de Cummings, Schwab e Rosen (1971) confirmam que o desempenho anterior numa tarefa de adição parece influenciar o nível dos objectivos definidos *a posteriori*.

É Erez (1977) quem primeiro levanta a hipótese de o *feedback* constituir condição fundamental para que se verifique a relação objectivos/desempenho, acrescentando que os objectivos só têm significado se for possível aos sujeitos avaliar o seu anterior comportamento, podendo assim manter ou corrigir as estratégias anteriormente utilizadas. Como tal, para aumentar os níveis de rendimento, Erez considera que objectivos e *feedback* deverão actuar conjuntamente e de forma interactiva, o que não seria incompatível com os princípios enunciados por Locke, segundo o qual o *feedback* não seria, isoladamente, suficiente para melhorar o desempenho individual.

Um estudo de Strang, Lawrence e Fowler (1978) confirmou os resultados de Erez, demonstrando laboratorialmente que a existência de objectivos difíceis e desafiantes não produz isoladamente efeitos sensíveis sobre a velocidade computacional da amostra utilizada, sendo os resultados consideravelmente melhorados (menor número de erros) no caso de ser transmitido *feedback* relativo ao anterior desempenho na tarefa.

No sentido das conclusões anteriores, também Becker (1978) argumentou só terem sido possíveis os resultados obtidos na sua experiência referente a poupança familiar de electricidade porque, além de ter sido definido um objectivo difícil a alcançar (poupanças de electricidade na ordem dos 20% do consumo), as famílias que conseguiram tais poupanças recebiam *feedback* respeitante aos resultados anteriormente conseguidos. Becker levantou então a hipótese de os efeitos motivacionais atribuídos à definição de objectivos não se verificarem na ausência de *feedback*, uma vez que os resultados obtidos parecem verificar-se na condição particular de *feedback* e objectivos exercem conjuntamente os seus efeitos.

Na sequência de trabalhos como os referidos, o *feedback* tornou-se objecto de estudo de interesse crescente junto dos cientistas sociais, sendo analisado tanto como recurso individual como numa perspectiva organizacional.

O *feedback*, «informação disponível no contexto de trabalho dos indivíduos, que indica o grau em que eles estão a atingir os objectivos» (Ashford & Cummings, 1983, p. 372), surge então como recurso informacional útil tanto para o indivíduo como para as organizações, constituindo-se como factor importante para a manutenção do equilíbrio e adaptação a meios envolventes dinâmicos e ricos em informação disponível.

Os indivíduos mostrar-se-ão tanto mais dispostos a procurar *feedback* sobre o seu comportamento anterior, quanto maior for o valor desse *feedback* para eles. Segundo Ashford e Cummings (1983) as pessoas procuram *feedback* de modo a obter uma das consequências seguintes: reduzir a incerteza, assinalar os objectivos, determinar a competência individual ou defender a estrutura da personalidade.

Quanto mais válido for o *feedback*, mais o indivíduo estará motivado para o procurar, aumentando assim a probabilidade de serem revelados comportamentos de procura de *feedback* o qual, não se revelando importante em si mesmo, pode ter importância significativa na consecução de determinados objectivos (Ashford & Cummings, 1983).

## QUANDO O *FEEDBACK* NÃO É ÚTIL

De acordo com Jacoby, Mazursky, Troutman e Kuss (1984), sendo equivalentes todos os restantes factores, a existência de *feedback* parece facilitar a obtenção de melhores níveis de desempenho.

No entanto, apesar dos resultados dos trabalhos de investigação apresentarem geralmente o *feedback* como exercendo efeitos positivos sobre o desempenho, em determinadas circunstâncias esses efeitos parecem não se verificar. Em tais circunstâncias, ou não se constata melhorias significativas de desempenho ou, em alguns casos, o rendimento tende mesmo a decrescer.

O *feedback* pode não ser útil no caso de não ser preditivo (quando indica a exactidão do comportamento prévio, sem permitir explicar os resultados anteriormente obtidos ou prever a ocorrência de resultados semelhantes no futuro) ou de ser transmitido com frequência superior à adequada (contrariamente ao que era tido como válido, estudos de Ilgen et al., 1974 e Chhokar & Wallin, 1984, parecem demonstrar que, do aumento da frequência de *feedback*, não resultam invariavelmente melhorias proporcionais do nível de desempenho).

Outros factores que poderão diminuir a eficácia do *feedback*, não se traduzindo a sua existência em melhorias significativas do desempenho, são a ausência de consistência (que actua ao nível da exactidão com que os sujeitos percebem o *feedback* recebido; Stone & Stone, 1985), e a sua desfavorabilidade (que provoca diminuição da aceitação; Stone & Stone, 1985; Ilgen et al., 1979).

## DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E *FEEDBACK*

Resultados de investigações diversas (Erez, 1977; Becker, 1978; Strang et al., 1978; Matsui et al., 1983) tornam previsível a melhoria dos níveis de desempenho individuais e da produtividade organizacional, no caso de serem implementados nas organizações, programas formais de objectivos e *feedback*.

«A definição de objectivos é eficaz porque clarifica, com exactidão, aquilo que se espera de um indivíduo» (Latham, Cummings &

Mitchell, 1987, p. 426). O *feedback* «indica que, se o desempenho prévio do indivíduo se encontra abaixo dos padrões desejados, ele pode aumentar o seu esforço ou mudar as estratégias comportamentais utilizadas, no sentido de, futuramente, alcançar o objectivo» (Locke, 1987, p. 116).

Uma solução para o aumento simultâneo da satisfação no trabalho e da produtividade, poderá passar pela conjugação de objectivos e enriquecimento de tarefas (Locke, 1987). Poder-se-ia, por exemplo, conceber os postos de trabalho de acordo com o modelo proposto por Hackman e Oldham (1980) e definir para os titulares de cada posto, objectivos a alcançar. Esta combinação (definição de objectivos e enriquecimento de tarefas) poderá, segundo Locke (1987), revelar-se útil porque o enriquecimento parece aumentar a satisfação (o que coincide com os resultados experimentais de Kim & Clay Hamner, 1976).

De qualquer modo, para que os programas formais de objectivos permitam a obtenção dos resultados previstos e desejados, é fundamental que seja assegurada a disponibilidade dos recursos organizacionais indispensáveis (como, por exemplo, dinheiro, tecnologia, tempo e apoio) e que se assegure o estabelecimento de objectivos aceitáveis para os indivíduos: objectivos «visíveis, desejáveis, desafiantes e alcançáveis» (Myers, citado por Steers & Porter, 1974, p. 435).

É igualmente relevante que assista aos indivíduos a possibilidade de, sempre que necessário, recorrerem a informação relativa ao anterior desempenho na tarefa: *feedback*.

#### HIPÓTESES

Tendo presentes os objectivos e enquadramento teórico do presente trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**HIPÓTESE 1:** os níveis de desempenho dos grupos experimental e de controlo são significativamente diferentes, sendo superior o nível de desempenho dos sujeitos do grupo experimental que, além de terem um objectivo difícil a alcançar (semelhante ao estabelecido para o grupo de controlo),

recebiam *feedback* quanto ao seu anterior desempenho na prova.

**HIPÓTESE 2:** quanto mais elevada é a expectativa inicial relativamente à possibilidade de o objectivo vir a ser alcançado, mais baixa será a satisfação no caso de esse objectivo não ser atingido.

**HIPÓTESE 3:** os níveis de satisfação dos sujeitos antes e no final da prova, correlacionam-se. Ou seja, o estado de satisfação geral inicial do indivíduo, perdura até ao final da prova, não sendo significativamente afectado pelo desempenho obtido.

**HIPÓTESE 4:** há diferenças significativas entre os dois grupos, quanto ao grau de envolvimento nas duas partes da prova: o envolvimento dos sujeitos do grupo experimental é maior numa das partes da prova; o envolvimento dos sujeitos do grupo de controlo é semelhante em ambas as partes da prova.

#### AMOSTRA

A amostra utilizada neste estudo foi constituída por 86 estudantes universitários (alunos dos 1.º e 2.º anos do ISPA) de ambos os sexos, embora com clara predominância de sujeitos do sexo feminino (82 sujeitos do sexo feminino, 4 sujeitos do sexo masculino). A média etária da amostra era de 21 anos.

Respeitou-se a constituição das turmas, que foram aleatoriamente distribuídas pelas condições experimental e de controlo. No entanto, e de modo a evitar que as diferenças observadas pudessem ser devidas aos conhecimentos resultantes de diferentes graus académicos, estabeleceu-se previamente que cada um dos grupos (experimental e de controlo), seria constituído por uma turma do primeiro e outra do segundo ano.

O grupo experimental foi composto por 42 sujeitos; o grupo de controlo por 44.

#### TAREFA E PROCEDIMENTOS

A prova a realizar consistiu na resolução de

adições de sete algarismos compreendidos entre 2 e 9 (por exemplo: 2+3+4+5+6+7+8). Os problemas a resolver foram dispostos irregularmente, de modo a que os sujeitos não conhecessem a evolução do seu desempenho e a distância que os separava do objectivo: a essa informação só teria acesso o grupo experimental e num momento previamente definido (a meio da prova).

Antes da prova, havia um período de treino com a duração de cinco minutos, que serviria para que fosse determinado um índice relativo à capacidade aritmética dos sujeitos. Terminado o período concedido para o treino, os sujeitos podiam contar o número de respostas, de modo a poderem avaliar a probabilidade de, na prova, alcançarem o objectivo estabelecido.

O número médio de respostas no treino foi de 19.4 e a média de respostas certas de 15.7.

A prova, com a duração de 10 minutos, consistia na resolução de 60 problemas (ou mais), durante o tempo disponível. Tal objectivo foi determinado a partir dos resultados obtidos num pré-teste (em que se aplicou todos os instrumentos a 18 sujeitos de uma turma do 4.º ano do ISPA), resultados que permitiram concluir que os 40% superiores da amostra conseguiram resolver mais de 50 problemas durante os 10 minutos disponíveis.

De modo a não simplificar o objectivo, estabeleceu-se que a meta a alcançar seria a resolução de 60 problemas ou mais.

Definido o objectivo, foi pedido aos sujeitos que identificassem o seu nível de satisfação geral e a expectativa relativamente à probabilidade de alcançar o objectivo definido. Dava-se, então, início à resolução da prova.

Decorridos cinco minutos, o trabalho era interrompido. Nessa altura, os sujeitos do grupo experimental eram autorizados a contar o número de respostas alcançadas, sendo-lhes também transmitida informação sobre o tempo decorrido e o disponível para a continuação da prova. Deveriam também preencher novas escalas de sete pontos em que assinalavam o nível de satisfação relativo ao desempenho na primeira parte da prova e a expectativa actual quanto à consecução do objectivo.

Os sujeitos do grupo de controlo interrompiam também o seu trabalho cinco minutos após o começo da prova, sendo-lhes

aplicadas as mesmas escalas que aos sujeitos experimentais. Não lhes era permitido, no entanto, contar o número de respostas, nem eram informados sobre o tempo decorrido (e restante).

Procedia-se seguidamente à resolução da segunda parte da prova, com a duração de cinco minutos. Esgotado o tempo, os sujeitos deveriam indicar, numa escala de sete pontos, o seu nível de satisfação relativamente ao desempenho alcançado e o envolvimento (maior, menor ou igual) entre as duas partes de que constou a realização da tarefa.

O número médio de respostas obtidas na prova e o número médio de respostas certas foram de 39.8 e 32.5 para o grupo de controlo e 46.6 e 38.3 para o grupo experimental.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *Feedback e desempenho*

O nível de desempenho dos grupos experimental e de controlo não é significativamente diferente. Embora o valor médio do desempenho do grupo experimental (46.64) seja superior ao do grupo de controlo (39.84), o teste t de Student e a análise de variância revelam que essa diferença não é estatisticamente significativa a um nível de significância de 0.05 ( $t = -1.98$ ). A probabilidade de a diferença encontrada entre o desempenho dos dois grupos ser devida ao acaso é de 0.051, o que aconselha a rejeição da Hipótese 1.

No entanto, dado serem o valor do t obtido e o do t crítico muito próximos para um nível de significância de 0.05, a análise dos resultados deverá ser cautelosa.

De modo a averiguar se além das diferenças quanto ao desempenho na prova, existiam diferenças quanto ao número das respostas certas e erradas dadas por cada grupo, procedeu-se à testagem das diferenças inter-grupo. Os resultados obtidos permitem verificar que não existe diferença significativa entre os dois grupos quanto ao número de respostas certas ( $t = -1.79$ ), para o nível de significância de 0.05.

Testou-se igualmente a significância da diferença entre o número de respostas erradas

dos grupos experimental e de controlo. Uma vez mais, a diferença encontrada não é estatisticamente significativa com um nível de significância de 0.05 ( $t = -0.83$ ).

A não existência de diferença estatisticamente significativa quanto ao número de respostas dadas pelos grupos experimental e de controlo, ou seja, entre o grupo que recebeu e o que não recebeu *feedback*, não confirma as conclusões da maioria dos estudos realizados para testar a importância do *feedback* sobre o nível de desempenho, designadamente os de Becker (1978), Erez (1977), Strang et al. (1978) e Matsui et al. (1983). Os resultados obtidos e a não significância da diferença das médias entre os grupos experimental e de controlo, poderão eventualmente ser explicadas por factores contingenciais e por características da amostragem. É possível, por exemplo, que a falta de motivação para responder aos objectivos propostos, explique o grande desfazamento entre as médias de desempenho dos grupos (39.84 e 46.64, respectivamente para os grupos de controlo e experimental), e os 60 problemas definidos como o objectivo a alcançar.

Outra explicação possível para os baixos resultados alcançados pelos sujeitos, radica na eventual não aceitação do objectivo: esse objectivo foi, neste estudo, imposto, não sendo por isso garantida a sua aceitação por parte dos sujeitos. E, conforme referem Steers e Porter (1974), quando os objectivos não são aceites pelos sujeitos, o seu papel motivador não se verifica. Nessas circunstâncias, não sendo o objectivo aceite, a existência de *feedback* é um factor de importância reduzida.

Um dos motivos que poderá eventualmente ter contribuído para a não aceitação do objectivo pelos sujeitos, foi o seu grau de dificuldade. Na verdade a expectativa média inicial dos sujeitos quanto à probabilidade de alcançar o objectivo era baixa: 3.07 numa escala de sete pontos. A ser essa a explicação poder-se-ia esperar o previsto por Steers e Porter (1974, p. 442): se «os sujeitos percebem os objectivos como sendo extremamente difíceis (...) não fazem um esforço verdadeiro para os alcançar».

A análise da diferença inter-grupal quanto ao número de respostas certas e erradas, embora estatisticamente não significativa, permite que

se interprete a diferença do número de respostas do grupo experimental como devida a um aumento do número de respostas certas. Isto porque é maior a diferença entre os grupos quanto ao número de respostas certas (38.38 do grupo experimental e 32.54 do grupo de controlo), que quanto ao número de respostas erradas (8.26 no grupo experimental; 7.27 no grupo de controlo).

#### *Relações entre expectativas iniciais e satisfação final*

Para verificar se a expectativa inicial quanto à probabilidade de alcançar o objectivo, exerce o efeito esperado sobre o nível de satisfação final no caso de o objectivo não ser alcançado, utilizou-se como prova estatística a regressão múltipla.

O valor  $t$  obtido foi 2.63, significativo para um nível de significância de 0.05. Logo, a expectativa inicial parece exercer um efeito positivo sobre a satisfação, no caso de o objectivo não ser alcançado, pelo que não se confirmou a Hipótese 2.

Admitindo serem semelhantes a instrumentalidade e a valência, seria previsível que a satisfação fosse tanto mais baixa quanto maior a expectativa (frustrada) de alcançar o objectivo. Não tendo a hipótese sido confirmada, não se confirmou também, para a amostra estudada, o valor preditivo dos modelos de expectativas relativamente ao nível de satisfação dos sujeitos, valor esse referido por Mitchell e Larson (1987).

A explicação mais provável para os resultados obtidos relaciona-se com o fraco significado da tarefa para os sujeitos, para os quais, falhar ou ter sucesso na prova parece ser pouco importante, não se verificando a relação expectativa elevada/baixo nível de satisfação no caso de insucesso.

Algumas características individuais (como a necessidade de sucesso e a auto-estima), poderão exercer alguma influência sobre os resultados observados.

#### *Relação entre níveis de satisfação inicial e final*

Para verificar se os níveis de satisfação inicial e final apresentavam alguma relação entre si,

recorreu-se à correlação entre os valores obtidos nas escolas de satisfação preenchidas pelos sujeitos antes e após a realização da prova.

Os resultados médios obtidos nas duas escalas foram os seguintes:

	Desvio		Desvio	
	Média E1	Padrão E1	Média E2	Padrão E2
Amostra Total	4.14	1.28	3.36	1.51
Grupo controlo	4.21	1.39	3.64	1.54
Grupo Experim.	4.07	1.17	3.09	1.44

*E1: escala de satisfação aplicada antes do início da prova*

*E2: escala da satisfação aplicada após a realização da prova*

A correlação entre E1 e E2 foi de  $r = 0.25$ , valor que traduz uma relação significativa ao nível de 0.05. Esta correlação parece indicar a existência de associação positiva entre os níveis de satisfação dos sujeitos antes da prova e após a sua realização.

O desempenho individual parece, portanto, ser avaliado de forma mais positiva no caso de o nível de satisfação geral inicial ser elevado, o que, de alguma forma, vai de encontro às conclusões dos trabalhos de Caldwell e O'Reilly (1982) e Adler et al. (1985), que sugerem a influência de factores afectivos sobre a percepção que os sujeitos têm do seu desempenho na tarefa. Este tipo de resultados demonstra a necessidade de mais investigação relativa à interacção entre os factores afectivos e objectivos da situação de trabalho.

#### *Envolvimento por grupo*

Para testar a Hipótese 4 (que afirmava ser maior o envolvimento dos sujeitos do grupo experimental numa das partes da prova, e o envolvimento dos sujeitos do grupo de controlo semelhante em ambas as partes da prova),

utilizou-se a técnica estatística do qui-quadrado ( $\chi^2$ ).

O nível de envolvimento distribuía-se por três níveis, 1, 2 e 3, que indicavam respectivamente ser maior o envolvimento na primeira parte, na segunda ou semelhante em ambas as partes.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

	GRUPO	
	EXPERIM.	CONTROLO
Envolvimento maior na 1ª parte	7 (8.1%)	8 (9.3%)
Envolvimento maior na 2ª parte	26 (30.2%)	16 (18.6%)
Envolvimento semelhante em ambas as partes	9 (10.5%)	20 (23.3%)
	TOTAIS: 86 (100%)	

O valor de  $\chi^2$  encontrado foi 6.53 e a significância obtida de 0.037 sendo, portanto, significativa a diferença entre os níveis de envolvimento dos grupos, para o nível de 0.05 na amostra estudada.

O nível de significância de 0.037 permite que se rejeite a hipótese nula com alguma segurança.

Em termos percentuais verificou-se que, para a maioria dos sujeitos do grupo experimental, o envolvimento foi superior na segunda parte da prova (30.2%), enquanto que os sujeitos do grupo de controlo apresentam maior incidência de respostas na alternativa que se refere a níveis de envolvimento semelhantes em ambas as partes da prova (23.3%).

Estes resultados parecem confirmar o mecanismo referido por Matsui et al. (1983): os sujeitos que recebem *feedback* apresentam um envolvimento maior em uma das partes da prova, enquanto os indivíduos do grupo de controlo, por não receberem *feedback*, se



envolvem igualmente em ambas as partes da prova.

O maior envolvimento dos sujeitos na segunda parte da tarefa seria (segundo Matsui et al., 1983) acompanhado de um aumento do esforço no sentido do objectivo e de uma diminuição do nível de satisfação. Ou seja, o *feedback* informacional poderá ter consequências tanto a nível do desempenho como da satisfação dos sujeitos.

Não tendo recebido *feedback*, o envolvimento dos sujeitos do grupo de controlo revelou-se idêntico em ambas as partes da prova, o que seria teoricamente esperado: não tendo recebido qualquer informação relativa ao nível de desempenho e número de respostas alcançadas no final da primeira parte da prova, não seria de esperar qualquer modificação das estratégias comportamentais anteriormente utilizadas.

De qualquer forma há que ter em atenção o número considerável de sujeitos do grupo de controlo que afirmam ser superior o seu envolvimento na segunda parte da prova. Uma explicação possível para o facto reside na crença individual de que o número de respostas dadas no período anterior é insuficiente para a consecução do objectivo. Daí a necessidade percebida de aumentar o esforço para que o objectivo pudesse vir a ser alcançado.

## CONCLUSÕES

As conclusões obtidas no presente estudo, naturalmente influenciadas pelas características da amostra seleccionada, não permitiram a confirmação do *feedback* como condição necessária para a verificação da relação objectivos/desempenho.

É possível que a não significância dos resultados obtidos tenha sido influenciada por características individuais (e outras) como a aparentemente baixa motivação para a resolução da tarefa (embora os sujeitos tenham participado voluntariamente na experiência).

Esta explicação torna manifesta a necessidade de mais investigação na área das características individuais, cuja importância na relação objectivos/*feedback*/desempenho não foi ainda devidamente elucidada.

Mais investigação é igualmente necessária no

domínio da relação satisfação/desempenho: qual a causa e a consequência? A existir relação causal, os resultados deste trabalho parecem indicar a satisfação como influenciando a percepção do desempenho e, eventualmente, o próprio desempenho, conforme hipotetizado por Hogan e Martell (1987).

Testou-se também a influência das expectativas e envolvimento sobre o desempenho e a satisfação. Os resultados obtidos sugerem que o envolvimento na tarefa aumenta quando o sujeito sabe que alcançar o objectivo é possível embora não seja fácil. Por outro lado, não se provou que quanto maior a expectativa relativamente à probabilidade de atingir um objectivo, menor a satisfação na caso de ele não vir a ser alcançado, o que contraria o previsto pela teorias das expectativas.

A leitura das conclusões deste trabalho deve ser feita à luz de alguns condicionantes: o aparato experimental utilizado não permite que se determine a importância da existência de um objectivo definido a ser alcançado pelos sujeitos. Um terceiro grupo, sem objectivo definido, permitiria comparações com os grupos «Com objectivo» e «Com objectivo e *feedback*».

Por outro lado, a consecução do objectivo não oferecia aos indivíduos o ganho de qualquer recompensa, sendo possível que a existência de recompensas (monetárias, por exemplo), aumente a propensão para o dispêndio de maior esforço no sentido do objectivo (Locke, 1987).

Para investigação futura parece necessário aprofundar o estudo relativo à influência das características individuais e de outros factores moderadores da relação objectivos/*feedback*/desempenho como, por exemplo, as expectativas.

Outras questões, que embora não directamente abordadas, decorrem, de alguma forma, deste trabalho, deverão no futuro ser investigadas: mesmo que a superioridade do desempenho dos indivíduos que receberam *feedback* tivesse sido estatisticamente comprovada, ficaria assegurada a sua utilidade organizacional ou o efeito motivacional produzido perder-se-ia ao fim de determinado período temporal mais ou menos prolongado? E para manter esse efeito, até que limite seria

possível aumentar progressivamente o grau de dificuldade dos objectivos?

Ou, como fazem notar Steers e Porter (1974), não poderão o estabelecimento de objectivos e a transmissão de *feedback* provocar atitudes negativas, designadamente a percepção da perda de controlo sobre a própria actividade?

Não sendo suficiente o conhecimento dos efeitos da existência de objectivos e da transmissão de *feedback*, torna-se necessário conhecer os mecanismos que determinam tais efeitos. Daí a necessidade de continuação de estudos nestas áreas.

#### BIBLIOGRAFIA

- Adler, S., Skov, R. & Salvemini, N. (1985). Job characteristics and job satisfaction: when cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35: 266-278.
- Ashford, S. & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Becker, L. (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.
- Caldwell, D. & O'Reilly, C. (1982). Task perceptions and job satisfaction: a question of causality. *Journal of Applied Psychology*, 3(67): 361-369.
- Chhokar, J. & Wallin, J. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 3(69): 524-530.
- Cummings, L., Schwab, D. & Rosen, M. (1971). Performance and knowledge of results: a goal setting phenomenon?. *Psychological Bulletin*, 6(70): 474-485.
- Dosssett, 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*, 3(64): 291-298.
- Erez, M. (1977). Feedback: a necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 5(62): 624-627.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*, Reading, Addison-Wiley.
- Herold, D. & Parsons, C. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology*, 2(70): 290-305.
- Hogan, E. & Martell, D. (1985). A confirmatory structural equations analysis of the Job Characteristics Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39: 242-263.
- Ilgen, D., Fisher, C. & Taylor, S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 4(64): 349-371.
- Jacoby, J., Mazursky, D. Troutman, T. & Kuss, A. (1984). When feedback is ignored: disutility of outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, 3(69): 531-545.
- Kim, J. & Hamner, W. C. (1976). Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 1(61): 48-57.
- Latham, G., Cummings, L. & Mitchell, T. (1987). Behavioral strategies to improve productivity. In *Motivation and work behavior* (R. Steers, Ed.), pp. 411-431, New York: McGraw Hill.
- Locke, E., Cartledge, N. & Koepfel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: a goal setting phenomenon. *Psychological Bulletin*, 6(70): 474-485.
- Locke, E., Shaw, N., Saari, L. & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1(90): 125-152.
- 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, Ed.) pp. 111-120, New York: McGraw Hill.
- 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*, 1(66): 54-58.
- Matsui, T., Okada, A. & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31: 114-122.
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (1987). *People in Organizations* (3rd edition). Singapore: McGraw Hill.
- Steers, R. & Porter, L. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 7: 434-452.
- Steers, R. (1987). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stone, D. & Stone, E. (1985). The effects of feedback consistency and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 167-185.
- Strang, H., Lawrence, E. & Fowler, P. (1978). Effects

of assigned goal level and knowledge of results on arithmetic computation: a laboratory study. *Journal of Applied Psychology*, 4(63): 446-450.

*feedback* na relação objectivos/desempenho e analisados os efeitos desta relação sobre as variáveis satisfação e envolvimento.

## RESUMO

A melhoria dos níveis organizacionais de produtividade através da utilização de programas de objectivos e *feedback* é, possivelmente, o principal factor explicativo do interesse que os psicólogos têm demonstrado pelo estudo destas variáveis.

Se bem que os resultados obtidos na investigação até agora realizada, tenham permitido a obtenção de conclusões consideravelmente convergentes quanto aos efeitos, continuam por conhecer os mecanismos explicativos da relação objectivos/*feedback*/desempenho.

No presente artigo foi testada a importância do

## ABSTRACT

The improvement of the organizational levels of productivity through the utilization of goal setting and feedback programs are, possibly, the main reasons for the interest that the psychologists have shown for the study of these variables.

Even though the results obtained in studies made to date have led to relatively convergent conclusions, the explaining mechanisms of the relation of goals/*feedback*/performance remain to the known.

In the present article, the importance of feedback in the relation of goals/performance was tested and the effects of this relation on the satisfaction and involvement variables were analysed.

Complete a  
sua colecção de

# ANÁLISE PSICOLÓGICA

## Assinaturas:

Normal: 3 000\$00

Instituições: 4 000\$00

### Volume I

Nº 1: (Esgotado)

Nº 2: (Esgotado)

Nº 3: (Esgotado)

Nº 4: 500\$00

### Volume II

Nº 1: (Esgotado)

Nº 2: (Esgotado)

Nº 3: 500\$00

Nº 4: 500\$00

### Série I

Nº 1: 500\$00

Nº 2: 500\$00

Nº 3: 500\$00

Nº 4: 500\$00

### Série II

Nº 1: 500\$00

Nº 2/3: 800\$00

Nº 4: 500\$00

### Série III

Nº 1/2: 800\$00

Nº 3: 500\$00

Nº 4: 800\$00

### Série IV

Nº 1: (Esgotado)

Nº 2: 600\$00

Nº 3/4: 950\$00

### Série V

Nº 1: 1 000\$00

Nº 2: 700\$00

Nº 3: (Esgotado)

Nº 4: 1 200\$00

### Série VI

Nº 1: 750\$00

Nº 2: 1 100\$00

Nº 3/4: 1 500\$00

### Série VII

Nº 1/2/3: 2 800\$00

Nº 4: 950\$00

### Série VIII

Nº 1: 1 000\$00

Nº 2: 1 000\$00

Faça o seu pedido, enviando cheque ou vale de correio em nome de:

**INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA-CRL**

Rua Jardim do Tabaco, 44 — 1100 LISBOA