

OS EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE  
DETERMINAÇÃO DE OBJECTIVOS NO SENTIDO DE  
COMPROMISSO E NA PERFORMANCE

Gonçalo Miguel Baptista Dias

Dissertação de Mestrado  
em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Alexandra Fernandes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-Orientadora:

Prof. Doutora Maria do Carmo Botelho, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Métodos Quantitativos

Fevereiro 2012

## Sumário

A participação e o envolvimento de indivíduos nos processos de decisão e de influência de uma organização são práticas socialmente vistas como benéficas de um ponto de vista motivacional. Contudo, e apesar de o papel da participação no contexto organizacional ter sido amplamente debatido e analisado desde inícios do século XX, não existe uma conclusão comum a todos os autores a respeito dos seus efeitos no comportamento humano. Deste modo, o presente estudo tem como objectivo compreender o real impacto da participação, nomeadamente em situações de determinação de objectivos, sobre a performance, dimensão que, em última instância, validará a viabilidade de práticas participativas. Neste sentido, foi também analisada a mutabilidade do sentido de compromisso em condições de participação, factor que, na teoria, molda o nível de performance.

Com este intuito, foi promovida uma experiência com uma amostra composta por 121 alunos do Ensino Superior. Adicionalmente, acrescentaram-se diferentes condicionalismos no que diz respeito à apresentação de razões para o cumprimento do objectivo e mensuraram-se concepções de justiça, inerentes ao conceito de participação, que suportem as possíveis alterações do sentido de compromisso e da performance.

Os resultados obtidos apontam para uma relação consideravelmente positiva entre a participação na definição de um objectivo de uma determinada tarefa e a performance na mesma, isto apesar de o sentido de compromisso se mostrar inalterado. Ficou também demonstrado que a apresentação de um objectivo alicerçada num conjunto de argumentos racionais e persuasivos conduz a um acréscimo de performance equiparável ao verificado em situações de participação.

**Palavras-chave:** Participação, Performance, Sentido de Compromisso, Teoria da Determinação de Objectivos,

**JEL:** L20 – General, M12 - Personnel Management

## **Abstract**

Participation and involvement of individuals in decision and influence processes of an organization are socially seen as beneficial practices from a motivational point of view. However, and despite being largely discussed and analyzed since the beginning of the 20<sup>th</sup> century, the role of participation in an organizational context is not unanimously conclusive concerning its effects on human behavior. Thus, the current study aims to understand the real impact of participation, particularly in goal setting situations, on performance, the dimension that, in the end, will support the validity of participative practices. In this sense, the variability of commitment in participative conditions was also measured, once it is considered, in theory, an aspect that deeply influences performance.

With this purpose, an experience was conducted using a sample of 121 university students. Additionally, different constraints regarding the presentation of arguments and reasons to fulfill the objective were set, and justice concepts, which are closely related to participation, were measured in order to support the potential variations of commitment and performance.

The obtained results lead to a considerably positive relationship between participation in a goal setting situation and performance, despite the unchanged level of commitment. It was also shown that the presentation of an objective based on a set of rational and persuasive arguments can lead to a degree of participation comparable to the one verified in participation contexts.

**Keywords:** Participation, Performance, Commitment, Setting Goal Theory

**JEL:** L20 – General, M12 - Personnel Management

## **Agradecimentos**

São várias as pessoas que, durante a realização da presente tese, merecem ser mencionadas. Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais pela tremenda ajuda e compreensão dadas, não apenas durante a realização da tese, mas ao longo de todo o meu percurso académico. Mais importante do que isso, são eles a base da minha formação enquanto pessoa, pelo que este trabalho não seria possível sem o seu apoio incondicional.

Em segundo lugar, agradeço aos meus amigos que, de uma maneira ou de outra, me deram força e motivação para concretizar este trabalho. Entre estes, uma palavra especial para o Daniel Simões pela companhia proporcionada nas muitas horas gastas em bibliotecas e pela vontade desmedida em querer ouvir-me e ajudar-me, para a Joana Fernandes pelas palavras de inspiração nos momentos mais difíceis e para a Rita Bilro pela irrepreensível disponibilidade que demonstrou sempre que procurei ajuda.

Agradecimentos também especiais para as professoras Alexandra Fernandes e Maria do Carmo Botelho, cujo incansável auxílio e acompanhamento constituíram um contributo fundamental para a construção da tese. A disponibilidade e paciência demonstradas foram não menos que admiráveis. Agradecer, por fim, a todos os alunos que participaram na situação experimental desenvolvida, bem como aos docentes que dispensaram 15 minutos da sua aula para que a mesma se realizasse.

Aos referidos, e aos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

# Índice

Sumário.....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos .....	III
Índice .....	IV
Índice de Figuras .....	VII
Índice de Tabelas .....	VIII
Índice de Anexos .....	IX
Sumário Executivo .....	XI
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Teoria da Determinação de Objectivos.....	5
2.1.1. Objectivo .....	5
2.1.2. Funções do Objectivo.....	6
2.1.3. Moderadores do Objectivo .....	7
2.1.4. Participação na Determinação de Objectivos.....	9
2.2. Participação.....	11
2.2.1. Definição .....	11
2.2.2. Factores Cognitivos, Sociais e Motivacionais.....	11
2.2.2.1. Factores Cognitivos.....	12
2.2.2.2. Factores Sociais .....	13
2.2.2.3. Factores Motivacionais .....	14
2.3. Sentido de Compromisso .....	15
2.3.1. Definição .....	15
2.3.2. Sentido de compromisso na Teoria da Determinação de Objectivos.....	15
2.3.3. Relação entre o Sentido de Compromisso e Participação .....	16

2.4. Não Participação Vs Participação .....	19
2.4.1. Não participação – principais estudos .....	19
2.4.2. Participação – principais estudos .....	20
2.4.3. Latham e Erez – Estudo conjunto .....	21
3. Metodologia.....	23
3.1 Formulação de Hipóteses .....	23
3.2. Modelo Conceptual.....	28
3.2.1. Dimensões .....	28
3.3. Desenho da experiência .....	30
3.4. Amostra.....	31
3.5. Tarefa .....	32
3.5.1. Primeira tarefa.....	32
3.5.2. Segunda tarefa.....	32
3.6. Procedimentos.....	33
3.6.1. Condição não participativa sem racional .....	34
3.6.2. Condição não participativa com racional .....	35
3.6.3. Condição participativa sem racional .....	35
3.6.4. Condição participativa com racional.....	36
3.7. Performance .....	38
3.8. Questionário.....	39
4. Resultados.....	41
4.1. Caracterização da amostra .....	41
4.2. Análise dos resultados da experiência .....	44
4.2.1. Justiça .....	44
4.2.2. Sentido de compromisso .....	46
4.2.3. Performance .....	48
5. Discussão .....	51

5.1. Efeitos da participação na performance e sentido de compromisso .....	51
5.2. Efeitos do racional na performance e sentido de compromisso.....	52
5.3. Relação entre a participação e sentimentos de justiça .....	53
6. Conclusão .....	55
7. Bibliografia.....	59
8. Anexos.....	68
8.1. Anexo A - Metodologia .....	68
8.2. Anexo B - Resultados .....	72

# Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual .....	28
-----------------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Itens Questionário – Sentido de Compromisso .....	39
Tabela 2: Itens Questionário - Justiça .....	40
Tabela 3: Nomenclatura Grupos da experiência .....	41
Tabela 4: Distribuição dos sujeitos – 4 Grupos .....	42
Tabela 5: Distribuição dos sujeitos – Participação e Racional .....	42
Tabela 6: Idade dos sujeitos por Grupo .....	43
Tabela 7: Sexo dos sujeitos por Grupo .....	43
Tabela 8: Justiça Processual .....	45
Tabela 9: Justiça Interaccional .....	46
Tabela 10: Sentido de Compromisso .....	47
Tabela 11: Distribuição do multiplicador para o objectivo .....	48
Tabela 12: Performance .....	49

## Índice de Anexos

Anexo A: Metodologia .....	68
Anexo A1: Folha de Pontuação .....	68
Anexo A2: Folha de respostas .....	69
Anexo A3: Questionário .....	70
Anexo B: Resultados: .....	72
Anexo B1: Distribuição de frequências de idades .....	72
Anexo B2: Justiça Processual – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo .....	73
Anexo B3: Justiça Interaccional – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo .....	77
Anexo B4: Comparação de médias da Justiça Processual entre Grupos de Participação e de Não Participação - Teste <i>t</i> .....	79
Anexo B5: Comparação de médias da Justiça Interaccional entre Grupos de Participação e de Não Participação - Teste <i>t</i> .....	79
Anexo B6: Sentido de Compromisso – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo .....	81
Anexo B7: Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre Grupos de Participação e de Não Participação – Teste <i>t</i> .....	85
Anexo B8: Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre os Grupos B e C – Teste <i>t</i> .....	85
Anexo B9: Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre os Grupos C e D – Teste <i>t</i> .....	86
Anexo B10: Comparação de médias da Performance entre Grupos de Participação e de Não Participação – Teste <i>t</i> .....	87
Anexo B11: Comparação de médias da Performance entre os Grupos A e B – Teste <i>t</i> .....	88

Anexo B12: Comparação de médias da Performance entre os Grupos C e D – Teste <i>t</i> .....	89
Anexo B13: Comparação de médias da Performance entre os Grupos B e C – Teste <i>t</i> .....	90
Anexo B14: Relação entre o Sentido de Compromisso e a Performance .....	92

## Sumário Executivo

Uma organização, enquanto entidade orgânica, mutável e coordenada de forma a atingir um objectivo colectivo, procurará sempre aplicar fórmulas com o intuito de melhorar o desempenho dos indivíduos que a constituem. Sobre um prisma motivacional e de compromisso para com a organização, o sentimento de envolvimento e de participação dos indivíduos nas decisões e actividades organizacionais é normalmente estimulado e considerado fulcral para que estes atinjam uma performance que, em última instância, exceda as expectativas. Mais do que isso, a participação é encarada com um entusiasmo instintivo e de carácter profundamente social, conduzindo à sua aprovação generalizada, pelo menos no plano teórico.

Facto é que, mais de um século de investigação teórica e empírica sobre a participação em processos de decisão e de influência num contexto organizacional não foi suficiente para colocar em evidência absoluta os efeitos de práticas participativas sobre a motivação e o empenho de indivíduos. Com efeito, são vários os estudos que se contradizem sobre este tema, resultado de diversas abordagens ao tópico e de diferentes interpretações do conceito de participação. Deste modo, o objectivo do presente estudo consiste em compreender os impactos da participação no comportamento de um indivíduo, nomeadamente quando participa na definição de um objectivo relativo a uma tarefa que desempenha. Neste contexto, interessa particularmente perceber as possíveis variações na performance e no sentido de compromisso que ocorrem em situações de participação e sobre que alicerces tais alterações se sustentam e se podem explicar.

Com o intuito de responder aos objectivos referidos pelo presente estudo, realizou-se uma situação experimental com uma amostra de 121 alunos do 1º e 2º ciclo do Ensino Superior. Nesta experiência foi proposta a realização de uma tarefa sobre a qual os participantes teriam um objectivo a cumprir. Assim, foram desenvolvidos diferentes condicionalismos no que diz respeito à participação dos indivíduos na determinação do objectivo, com a intenção de medir a performance e o sentido de compromisso em cada um dos contextos.

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que o impacto da participação na performance é peremptório. Os indivíduos que participaram na determinação do seu

objectivo registaram uma performance significativamente superior em relação àqueles que não participaram. Por outro lado, o sentido de compromisso relativo ao cumprimento do objectivo foi bastante nivelado nas diferentes situações construídas, pelo que a influência da participação neste factor foi inexpressivo. Esta evidência é suportada pela fraca relação entre o sentido de compromisso e a performance nos indivíduos da amostra considerada. Desta forma, o aumento da performance não foi consistentemente explicado pelo grau do sentido de compromisso. Foi, no entanto, verificável a importância do modo como o objectivo é apresentado e percebido. Constatou-se que a divulgação de razões ou argumentos que sublinhem a importância do cumprimento do objectivo (racional) tem uma influência positiva considerável sobre a performance. Atente-se ao interessante facto de que este acréscimo performativo foi maior nas condições em que os indivíduos não tiveram a possibilidade de participar na definição do seu objectivo.

Conclui-se, portanto, que a aplicação de práticas de cariz participativo num contexto organizacional pode, e deve, ser considerada no que diz respeito à melhoria da performance. Pode, para além disso, ser vista como um elemento que contribui para a constituição de relações mais próximas e de maior confiança entre subordinados e supervisores, factor igualmente importante na coesão e desempenho de uma organização.

# 1. Introdução

A participação é geralmente considerada, de um ponto de vista social e filosófico, uma prática benéfica e útil para as organizações, como forma de integrar e motivar indivíduos. Tornou-se senso comum afirmar que um indivíduo que participa activamente nas decisões de uma organização estará naturalmente mais motivado e empenhado no desenvolvimento das suas actividades. Ao mesmo tempo, estas práticas sublinham a importância de um consenso democrático que deverá incorporar as políticas de uma organização. No entanto, e apesar das noções anteriormente apresentadas serem comumente aceites, e sublinhadas contemporaneamente, estas nem sempre são totalmente adoptadas ou postas em prática dentro das organizações.

É quase uma ideia incontestável a de que os indivíduos preferem ter algum controlo sobre as suas tarefas e participar de forma activa na definição dos objectivos da organização onde estão inseridos, do que o contrário. Este facto foi sublinhado por Trist e Bamforth (1951) que, seguindo a linha de raciocínio das teorias motivacionais (Maslow, McClelland, Herzberg) apontaram três necessidades primárias dos trabalhadores, duas das quais relevantes para este tema: i) necessidade de controlo da tarefa pela qual é responsável, ii) necessidade de um objectivo relevante relacionado com a sua tarefa.

Ao colocar esta questão sobre um paradigma ético, Sashkin (1984) afirmou que se a participação é benéfica para o bem-estar dos empregados e se, simultaneamente, não os afecta negativamente em cada uma das esferas relevantes para a execução da tarefa, então a participação deveria ser ética e moralmente um imperativo.

Neste contexto, um dos primeiros e mais importantes estudos sobre esta temática foi conduzido por Coch e French (1948), quando descobriram que a participação dos empregados de uma fábrica de pijamas na reorganização das suas tarefas e do seu trabalho aumentou a produtividade ao mesmo tempo que diminuiu o absentismo. Concluíram, por fim, que a performance dos empregados era directamente proporcional ao nível de participação na tomada de decisão. Em consonância com esta ideia, Likert (1967) afirmou que a participação impulsiona a aceitação dos objectivos e o sentido de compromisso em relação ao seu cumprimento. Mais tarde, esta corrente abonatória dos benefícios da participação no comportamento e performance foi novamente sublinhada

e consolidada através de vários estudos empíricos (Erez e Kanfer, 1983; Erez *et al.*, 1985; Erez 1986).

Em contrapartida, muitos outros estudos que se seguiram desde o estudo de Coch e French (1948) não foram tão conclusivos quanto aos benefícios da participação nas tomadas de decisão. O crescente desenvolvimento e implementação da participação de trabalhadores nos objectivos relacionados com as suas tarefas refutaram, na maioria dos casos, a investigação que suportava os benefícios destas práticas, especificamente no que dizia respeito ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, no impulso que estas práticas representariam no esforço e sentido de compromisso perante os objectivos propostos pela organização. Neste âmbito, Locke formulou, em 1968, a Teoria da Determinação de Objectivos, aquela que é muito provavelmente a teoria motivacional mais influente e preponderante há mais de quatro décadas. Esta teoria tem como premissa a ideia de que a determinação de objectivos específicos e difíceis, em contrapartida com objectivos fáceis e vagos, conduzem a uma maior performance. Partindo deste pressuposto, Locke (1968) sustentou que a participação de indivíduos na tomada de decisão não aumenta a performance dos mesmos *per se*, se for assumido um nível de dificuldade semelhante para as duas condições – participativa e não participativa. Mais tarde, Locke e Schweiger (1979) concluíram que, apesar de a participação parecer ter um efeito positivo na satisfação dos indivíduos, o seu contributo para a produtividade era bastante questionável. Esta ideia foi suportada empiricamente por vários estudos e análises sobre a temática (por exemplo, Dossett, Latham, e Mitchell, 1979; Latham e Marshall, 1982; Latham e Saari, 1979).

Deste modo, os possíveis benefícios da participação de subordinados nas tomadas de decisão relacionadas com os seus objectivos têm sido sujeitas a especulações e contradições, traduzidas na extensa literatura académica de Liderança e de Gestão. Esta desarrumação de ideias, resultados e conclusões é explicável, em parte, pelas múltiplas variações no que toca ao significado, à dimensão e aos modelos que tentam ligar a participação aos variados resultados testemunhados. É, no entanto, geralmente aceite entre os investigadores deste tema a ideia de que os efeitos da participação são essencialmente atribuídos a três factores: cognitivo, social e motivacional (Erez e Arad, 1986; Latham e Yukl, 1979). Com efeito, é afirmado que os benefícios da participação na motivação são mediados por estes três factores. Neste contexto de diversos mecanismos e variáveis, o sentido de compromisso (factor

motivacional) que um indivíduo emprega na realização de uma tarefa surge como condição essencial para estimular os possíveis benefícios da participação de diferentes ordens e nas diferentes abordagens (Deci, 1971; Hollenbeck e Klein, 1987). A somar à sua importância e relevo está o facto de a variabilidade do sentido de compromisso poder desvirtuar a própria Teoria da Determinação de Objectivos (Locke, 1968), uma vez que é um factor crucial para a relação entre a dificuldade de um objectivo e a performance poder ser atestada. Por outras palavras, quanto maior for o sentido de compromisso, mais forte é esta relação positiva entre a dificuldade do objectivo e a performance e vice-versa.

Neste sentido, e por tudo o que foi atrás referido, o presente estudo procurará compreender o impacto da participação na determinação de objectivos na performance. Sublinhando a extrema importância do grau do sentido de compromisso na compreensão do comportamento humano perante a realização de uma tarefa, bem como o subsequente cumprimento do objectivo, este factor será alvo de análise quanto às variáveis que o regulam e à sua variação em contextos de participação.

Primeiramente, será apresentada a Revisão Bibliográfica que servirá para a apresentação de argumentos e enquadramento para as hipóteses posteriormente formuladas. Deste modo, o ponto de partida será a análise da importância inequívoca da Teoria de Locke (1968) e da importância da existência de um objectivo, através da exposição das suas funções e moderadores, que regula e orienta a conduta de um indivíduo, noção que esta teoria veio cimentar de forma concludente. Ainda neste capítulo, será examinada a participação enquanto conceito utilizado no âmbito de determinação de objectivos e serão apontados os benefícios cognitivos, sociais e motivacionais aquando da sua prática. Neste âmbito, será dada particular ênfase ao sentido de compromisso como elemento crítico e conciliador entre a participação e um possível aumento da performance. Serão, também, revistas as duas abordagens e correntes teóricas com perspectivas antagónicas sobre a forma como a participação pode influenciar, ou não, o sentido de compromisso de um indivíduo e, em última instância, a sua performance. Neste contexto, será dada, igualmente, especial atenção ao modo como o objectivo é apresentado em ambas as condições de determinação de objectivo (participação e não participação) e o possível efeito que a exposição de argumentos ou razões para o cumprimento do objectivo influem no comportamento de um indivíduo.

Na Metodologia, começarão por ser formuladas as hipóteses coerentes com a linha orientadora da revisão literária para que, por fim, se construa um modelo conceptual que aclare as relações que se procuram comprovar entre as diferentes dimensões referidas. Ainda neste capítulo será explanado o modo como se concretizou uma situação experimental aplicada a uma amostra de indivíduos e de como serão mensurados os indicadores pertinentes para o presente estudo.

Seguidamente, e após tratamento estatístico, serão apresentados os resultados recolhidos através da aplicação da experiência, onde inicialmente será caracterizada a amostra a nível demográfico e depois, com base na análise de relações estipuladas pelo modelo e pelas hipóteses, serão testadas as hipóteses formuladas previamente.

Por fim, e tendo em conta as hipóteses constituídas, os resultados serão interpretados e explicados à luz da teoria exposta na revisão de literatura, para que posteriormente, se elenquem as principais conclusões do presente estudo, sublinhando a praticabilidade e utilidade das mesmas numa perspectiva motivacional.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Teoria da Determinação de Objectivos**

A Teoria da Determinação de Objectivos de Locke (1968) aborda a relação entre a existência de objectivos, encarados de forma consciente, e o nível de performance relativa à tarefa em causa. Esta teoria encontra a sua sustentação na premissa de que as intenções conscientes de um indivíduo, resultantes da determinação de um objectivo, regulam as suas acções e comportamento. Ryan (1970) corroborou esta ideia ao afirmar que a formulação de objectivos apreendidos de forma consciente afecta as acções de quem os toma. A influência da definição de um objectivo no comportamento de um indivíduo é tanto maior quanto maior for o grau de aceitação e de compromisso deste último. Citando Locke: “Não é suficiente que o objectivo seja determinado; o indivíduo terá que o ouvir e perceber, e decidir o que fazer perante o mesmo, antes que os efeitos sobre o seu comportamento possam ser previstos e explicados.” (1968, pág. 174). Para além de sublinhar a importância da existência de um objectivo como factor motivador e orientador, a teoria afirma que a determinação de objectivos específicos e mais difíceis leva a uma maior performance, do que objectivos mais fáceis ou em situações mais abstractas ao nível da performance exigida em que, por exemplo, é pedido ao indivíduo para fazer o seu melhor. Revisões da teoria comprovaram esta causalidade (Latham e Yukl, 1975a; Steers e Porter, 1974), desde que o objectivo seja aceite pelo indivíduo. Mais tarde, Locke e Latham (1990, 2002), através de uma revisão que albergou cerca de 400 estudos relativos a este tema, reafirmaram que, desde que um indivíduo se sinta comprometido com o cumprimento do objectivo, existe uma relação linear positiva entre a dificuldade de um objectivo e a performance daí resultante. Por outras palavras, o sentido de compromisso é um forte mediador entre a dificuldade do objectivo e a performance, e quanto maior for este factor, maior será a performance resultante de um determinado objectivo.

Será por isso importante perceber quais as dimensões motrizes por detrás da definição e existência de um objectivo e de que forma podem elas influenciar a postura e conduta de um indivíduo.

#### **2.1.1. Objectivo**

Um objectivo representa um estado final para o qual o indivíduo incute esforço, de modo a que esse fim seja alcançado (Locke, 1968). Mais importante que a própria definição de objectivo, é a noção de que a sua existência pressupõe motivação e

empenho da parte de quem o procura cumprir. Isso acontece porque a criação de um objectivo determina um nível de auto-satisfação que só é atingido aquando da realização do mesmo. Neste sentido, torna-se lógico que a performance de um indivíduo aumente quando este tem um objectivo em mente, e que esta seja tanto maior, quanto maior a dificuldade em atingir o objectivo (Locke, 1968). Por exemplo, se um indivíduo descobrir que o seu desempenho está abaixo do objectivo proposto, é bastante provável que, uma vez comprometido com este, aumente o seu esforço ou altere a sua estratégia para que o consiga atingir.

Esta ideia tem sido corroborada por diversos estudos sobre a temática. Historicamente, ainda no século XIX, Bryan e Harter (1897) descobriram que operadores de telégrafo melhoravam a performance quando tinham um objectivo específico determinado. Seguindo esta linha de pensamento, Taylor (1911) defendia que cada funcionário deveria ter uma quantidade específica e difícil de trabalho para completar. Wyatt, Frost e Stock (1934) concluíram que o aborrecimento dos operários diminuía se lhes atribuíssem objectivos definidos em relação às quantidades a produzir e ao período de tempo gasto para tal. Lawrence e Smith (1955) demonstraram que a performance expectável será maior se existir um objectivo determinado do que a não existência do mesmo.

### **2.1.2. Funções do Objectivo**

A extensa literatura sobre os objectivos e o impacto da sua determinação na conduta dos indivíduos, permitiu reunir mecanismos que procuram explicar de que forma os objectivos influenciam o comportamento humano e, em última instância, de que modo contribuem para um aumento da performance. A estes mecanismos chamamos *Funções do Objectivo*. Apresentamo-las de seguida:

*Função directiva* - Os objectivos direccionam a atenção e empenho para as actividades que realmente são relevantes para o cumprimento do objectivo. Rothkopf e Billington (1979) observaram que estudantes com objectivos específicos de aprendizagem, prestavam mais atenção e, conseqüentemente, tinham mais facilidade em aprender elementos relevantes do que elementos irrelevantes para o objectivo.

*Função energética* – Um objectivo conscientemente apreendido por um indivíduo obriga ao dispêndio de energia suficiente, orientando-a para cumprimento do objectivo. Neste âmbito, objectivos mais difíceis levam a um maior empenho do que fins

percepcionados como sendo mais fáceis. Este facto foi demonstrado em tarefas que exigiam esforço físico ou empenho cognitivo repetitivo (operações matemáticas simples, como adições, por exemplo).

Função perseverante - Foi demonstrado que objectivos mais difíceis prolongam a persistência, quando os indivíduos assumem controlo sobre o tempo que gastam na realização da tarefa (LaPorte e Nath, 1976). Quando indivíduos enfrentam objectivos mais difíceis, trabalham mais rapidamente e de forma mais intensa por um período mais curto de tempo. Por exemplo, o modo como os prazos para o cumprimento de objectivos é estabelecido influencia o sentido de compromisso e a performance dos indivíduos. Prazos mais rígidos levam a um ritmo de trabalho maior do que prazos mais flexíveis (Latham e Locke, 1975).

Função exploradora - Os objectivos influenciam indirectamente a acção ao levar à descoberta e/ou uso de conhecimentos e estratégias relevantes para a tarefa em questão (Wood e Locke, 1990). Se, por exemplo, a tarefa para a qual o objectivo foi determinado é nova no sentido em que o indivíduo nunca antes a tinha realizado, é provável que o indivíduo planeie e desenvolva estratégias que possibilitarão alcançar o objectivo (Smith, Locke e Barry, 1990).

### **2.1.3. Moderadores do Objectivo**

Do mesmo modo que se podem agrupar mecanismos que ajudam a compreender a influência do objectivo nas acções consequentes na tentativa de o cumprir, existem determinados elementos que regulam a relação entre o objectivo e a performance que daí acresce. A estes elementos chamamos *Moderadores do Objectivo*. De seguida, serão expostos e sublinhados estes moderadores:

Sentido de compromisso - A relação entre o objectivo e a performance é tão mais acentuada quanto maior for o sentido de compromisso. Por outras palavras, quanto mais comprometido o indivíduo estiver com o cumprimento do objectivo, maior será a probabilidade de melhor performance. Acrescente-se que esta noção de compromisso é mais importante nesta relação se os objectivos definidos forem percepcionados como mais difíceis (Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge, 1999).

Dois dos factores que influem no nível do sentido de compromisso estão relacionados com o grau de *importância* que é dado ao cumprimento do objectivo e com a convicção do indivíduo de que consegue atingi-lo (*auto-eficácia*).

- *Importância* - Existem diversas formas de convencer indivíduos de que o cumprimento do objectivo é importante. Por exemplo, uma declaração pública da execução do objectivo leva a um maior empenho e consciência de compromisso por parte de quem a toma, provavelmente porque o cumprimento do objectivo torna-se uma questão de integridade (Hollenbeck, Williams e Klein, 1989). Incentivos monetários podem também ser utilizados neste espectro para aumentar o empenho, uma vez que os resultados que advêm da realização do objectivo tornam-se mais apetecíveis.
- *Auto-eficácia* – A auto-eficácia tem como premissa a confiança que um indivíduo tem na sua capacidade de cumprir determinados objectivos ou de gerar determinadas acções (Bandura, 1997). Este factor influencia os objectivos que os indivíduos definem, as estratégias que escolhem, a extensão do seu esforço e o seu sentido de perseverança. Pessoas com uma maior auto-eficácia, têm uma maior probabilidade de mostrar um maior sentido de compromisso do que o contrário (Locke e Latham, 2002). Esta pode ser ampliada através de treino adequado de forma a aumentar as capacidades do indivíduo para determinada tarefa, através de exemplos com os quais uma pessoa se possa identificar, ou através de uma comunicação persuasiva que incuta no indivíduo a confiança de que este é capaz de atingir o objectivo (Bandura, 1997).

*Feedback* - A existência de feedback dá ao indivíduo uma noção do seu trabalho e uma ideia de quão desfasado está do seu objectivo. Se, porventura, ele descobrir que está abaixo do propósito definido, é normal que aumente o esforço na execução da tarefa (Matsui, Okada e Inoshita, 1983) ou que tente uma nova estratégia. Este factor pode, assim, influenciar o desempenho, na medida em que torna mais efectivo o propósito da existência de um objectivo (Bandura e Cervone, 1983; Erez, 1977).

*Complexidade da tarefa* - Quanto mais complexa é a tarefa, maior a é exigência ao nível das capacidades e das estratégias necessárias para a realizar. Assim, à medida

que a complexidade é maior, mais dependentes estão os potenciais benefícios dos objectivos da capacidade do indivíduo de descobrir e absorver novas estratégias para a execução da tarefa. Este facto pode influenciar a natureza do objectivo a definir. Por exemplo, Kanfer e Ackerman (1989) descobriram que, numa tarefa de elevada complexidade, a definição de objectivos baseados unicamente na performance interfere com a aquisição de conhecimentos e com as capacidades necessárias à melhor execução da mesma.

#### **2.1.4. Participação na Determinação de Objectivos**

A multiplicidade de factores motivacionais e comportamentais que um objectivo pode influenciar, e de elementos moderadores que regulam esses mesmos factores, forma, assim, uma teia vasta e complexa de processos, causas e efeitos que intrincam toda a temática da determinação de objectivos. Uma das questões que historicamente levanta mais dúvidas e especulações na literatura sobre esta temática é a influência da participação no desempenho dos indivíduos.

Historicamente, os pareceres sobre os benefícios da participação na determinação de objectivos sucedem-se desde o início do século XX. Adeptos da teoria organizacional clássica, como, por exemplo, Taylor (1911), argumentavam que um objectivo determinado unilateralmente pelo supervisor era a melhor forma de maximizar a performance dos trabalhadores.

Ao abordar esta questão, Locke (1968) considerou que a participação dos empregados no processo de tomada de decisão na determinação dos objectivos não traz um incremento positivo à performance dos mesmos, excepto nos casos onde a participação conduz à definição de objectivos mais difíceis, ou a maiores níveis de aceitação dos objectivos. Por outras palavras, quando a participação conduzia a objectivos mais difíceis de concretizar, pelo princípio da Teoria da Determinação de Objectivos, em que a performance é tanto maior quanto mais difícil for o objectivo, o desempenho seria consequentemente mais positivo. Esta proposição reduziu assim o papel da participação a termos insignificantes e passou a ser desconsiderado qualquer incremento positivo ligado à participação na definição de objectivos, por contraposição a objectivos determinados unilateralmente, sem participação.

No entanto, outros autores retiraram conclusões opostas sobre o mesmo tema. Focados nos atributos motivacionais (sentido de compromisso, aceitação do objectivo,

satisfação), vários autores levaram a cabo estudos, ainda antes da Teoria da Determinação de Objectivos, onde demonstraram e enaltecem o impacto positivo da participação no desempenho dos trabalhadores (Coch e French, 1948; Vroom, 1964). Por exemplo, Likert (1967), pioneiro da Teoria Organizacional Moderna, assegurou que a aceitação e o sentido de compromisso serão maiores quando o empregado e o seu superior determinam o objectivo de maneira cooperativa.

Assim, enquanto alguns autores argumentaram que a participação aumenta a motivação (Erez e Arad, 1986; Erez, Earley, & Hulin, 1985) e a produtividade (Coch e French, 1948; Erez, Earley, e Hulin, 1985), outros afirmam que os efeitos na motivação e produtividade são nulos (Latham e Yukl, 1976; Latham, Steele e Saari, 1982) ou insignificantes, na melhor das hipóteses (Locke e Schweiger e Latham, 1986; Wagner e Gooding, 1987).

Esta questão tornou-se assim um tópico de opiniões divergentes, com diversas abordagens ao tema e com resultados e pareceres diferentes. O objectivo do presente estudo será o de explorar as duas perspectivas antagónicas sobre o tema, revisitando estudos dos autores dos dois lados da barricada e apontando aquilo que os une e o que os separa nos métodos de análise usados e nas subsequentes conclusões. Antes, porém, importa introduzir e delimitar a noção de participação e aclarar os seus efeitos e contornos na determinação de objectivos.

## **2.2. Participação**

### **2.2.1. Definição**

Várias vezes enunciada e descrita, a definição de participação, ou o modo como é interpretada, não é, genericamente, consensual (Bar-Haim, 2002). Dachler (1978) havia concluído que o principal problema do estudo sobre a participação centra-se no facto de ser quase impossível determinar todas as extensões que a envolvem, afirmação que mesmo passadas mais de três décadas parece não ter perdido a validade.

A participação pode ser, assim, percebida por vários prismas. Seguindo uma abordagem organizacional, Bar-Haim (2002) sugeriu que a participação deve ser vista como um conjunto de matérias que percorrem o envolvimento do indivíduo na organização, a autonomia dos grupos de trabalho e a autonomia individual do trabalhador. Já Walker (1974), afirmou que a participação ocorre quando a parte hierarquicamente mais baixa de uma organização tem influência na gestão da mesma.

Independentemente do ângulo em que se analisa a participação, existe uma noção comum de que na sua origem assenta uma relação de influência, de partilha de poder ou de uma tomada de decisão conjunta. Na sua essência, a participação pode ser definida como o processo conjunto de tomada de decisão de duas ou mais partes, onde cada uma influencia a outra (French, Israel e As, 1960). Para o presente estudo, será esta a definição a ser considerada.

### **2.2.2. Factores Cognitivos, Sociais e Motivacionais**

Num contexto de participação na determinação de objectivos, os principais investigadores e estudiosos da temática apontam três factores primários para explicar os efeitos da participação na performance. Os três factores são cognitivos, sociais e motivacionais (Campbell e Gingrich, 1986; Erez e Arad, 1986; Latham, Winters e Locke, 1994; Locke e Schweiger, 1979). Neste âmbito, Locke (1979) sugeriu previamente - e demonstrou mais tarde (Locke, 1994) -, que os benefícios cognitivos da participação ao demonstrar uma maior disseminação de informação e conhecimentos relevantes para o cumprimento da tarefa em causa, entre indivíduos. Factores sociais como o apoio ou pressão dos supervisores ou colegas, foram teorizados e demonstrados por vários estudos (Coch e French, 1948; Erez e Arad, 1986; Latham e Saari, 1979). Num campo motivacional, a relação entre a participação e factores como o sentido de compromisso ou a aceitação do objectivo, foi sendo fortalecida por vários estudos que

consideraram estes factores como prováveis potenciadores da performance (Erez, Earley e Hulin, 1985).

De seguida, será explicada sumariamente a relação entre cada um destes factores e a participação e performance.

### **2.2.2.1. Factores Cognitivos**

Os factores cognitivos sugerem que a participação facilita a descoberta e disseminação de informação relevante para o cumprimento do objectivo. Este facto torna a participação particularmente importante em tarefas cuja performance está mais dependente de troca de informação entre indivíduos, como é o caso de tarefas cuja execução o indivíduo não se sinta totalmente familiarizado. Assim, através da troca de informação, a participação pode facilitar à compreensão da tarefa (Vroom, 1959) e a um posterior melhor desempenho. Para além disso, factores de natureza cognitiva podem também ser considerados antecedentes importantes no que diz respeito à qualidade da estratégia adoptada na execução da tarefa. Os referidos benefícios dos factores cognitivos e a forma como podem ser potenciados pela participação serão explicados seguidamente.

*Compreensão da Tarefa* - Em 1979, Locke e Schweiger colocaram a hipótese de a participação resultar num maior grau de compreensão da tarefa. Este resultado surgiria através de uma maior clareza na definição do objectivo e da troca de informação relacionada com a execução da tarefa. Neste contexto, verificaram que indivíduos em situações de participação efectuavam mais perguntas sobre a tarefa do que aqueles cuja participação era nula. A possibilidade de participar, e de forma verbalizada, na tomada de decisão torna a informação relativa à tarefa (exemplo: características da função, expectativas em relação à performance) mais proeminente e notória para o indivíduo, para além de facilitar a conceptualização e a organização de informação relevante para a execução da tarefa. Por este prisma, a compreensão da tarefa pode ser considerada um factor crítico e explicativo da ligação entre a participação e o comportamento motivacional de um indivíduo.

*Qualidade da Estratégia* - Locke e Latham (1990) definiram as estratégias relativas ao modo de execução de uma tarefa como planos de acção formulados consciente e deliberadamente, e cuja fonte de motivação seria o objectivo definido. Por seu turno, Gollwitzer (1996) afirma que o planeamento pode ajudar indivíduos a

colmatar deficiências intelectuais e de empenho associadas à realização do objectivo e, simultaneamente, congregar benefícios intelectuais relacionados com o desenvolvimento de estratégias qualitativamente elevadas. A participação surge, pois, como um possível potenciador de uma melhor compreensão das estratégias necessárias ao cumprimento do objectivo (Locke and Schweiger, 1979; Latham, Winters, e Locke, 1994). Deste modo, a participação é vista como uma prática benéfica para o desenvolvimento de estratégias de melhor qualidade relacionadas com o objectivo.

#### **2.2.2.2. Factores Sociais**

Factores sociais como o apoio e pressão por parte de supervisores ou colegas foram teorizados e demonstrados (Coch e French, 1948; Erez e Arad, 1986; Latham e Saari, 1979b). Por exemplo, Erez e Arad (1986) verificaram um efeito positivo das influências sociais (operacionalizadas através de uma discussão de grupo) no sentido de compromisso e performance. Esta relação não é, porém, explícita. Ou seja, não é claro como a discussão de grupo leva ao aumento do sentido de compromisso. Deste modo, o presente estudo focar-se-á no factor social mais provável de ser referido na relação entre o supervisor e o subordinado: o apoio e suporte do supervisor (Likert, 1967).

*Apoio do Supervisor* - A participação de subordinados na tomada de decisão pode potencialmente incutir sentimentos de respeito, confiança e apoio, em relação aos seus superiores, sendo que a importância deste tipo de afecções é sublinhada em várias teorias de liderança (Likert, 1967; Yukl, 1998). Este tipo de sentimentos alusivos à relação entre subordinados e supervisores pode aumentar o sentido de compromisso da parte subordinada para com a realização do objectivo (Shapiro, 1993).

Por um prisma organizacional, a participação pode estimular a percepção de uma maior igualdade e justiça entre indivíduos dentro do grupo de trabalho, podendo, desta maneira, aumentar igualmente a auto-estima do trabalhador, uma vez respeitado e valorizado dentro do grupo (Lind e Tyler, 1988).

Lind (1993) afirmou também que o sentimento de controlo sobre os processos e decisão acerca da tarefa a desempenhar que a participação gera, pode aumentar a percepção de confiança e de suporte dentro do grupo de trabalho. É expectável que este facto ajude os subordinados a atenuarem a noção de exploração ou de exclusão dentro de determinado processo ou decisão, que muitas vezes existe na relação subordinado/supervisor (Lind, 1995).

Assim, acredita-se que a participação, enquanto processo de poder e controlo sobre a tomada de decisão, pode elevar a percepção de confiança e apoio da parte subordinada face à supervisão, podendo incutir efeitos positivos no sentido de compromisso e na performance.

### **2.2.2.3. Factores Motivacionais**

Na sua revisão da literatura sobre a participação, Locke e Schweiger (1979), propuseram factores motivacionais resultantes da participação que possivelmente aumentariam a produtividade, por exemplo, minimizar a resistência à mudança, e aumentar a confiança ao introduzir sentimentos de controlo. Em acréscimo, os autores especularam que a participação poderia também aumentar o nível de aceitação do objectivo e o sentido de compromisso perante este, uma vez que o indivíduo terá uma maior probabilidade de esclarecer as suas dúvidas relativas às condições necessárias para cumprimento do objectivo.

Mais particularmente, o sentido de compromisso, em comparação com o grau de aceitação, acaba por ser um factor motivacional mais determinante e explicativo no que diz respeito à relação entre a participação e a performance e é, igualmente, um denominador comum relativamente aos resultados da participação reflectidos nos diversos factores no presente estudo enunciados (cognitivos, sociais, motivacionais). Por exemplo, um indivíduo pode inicialmente aceitar um determinado objectivo, mas não demonstrar um sentido de compromisso para com o mesmo, ao longo da sua execução. Assim, pela sua relevância, o conceito de sentido de compromisso será desenvolvido de seguida no contexto de participação na determinação de objectivos.

## **2.3. Sentido de Compromisso**

### **2.3.1. Definição**

O sentido de compromisso enquanto conceito tem sido teorizado e alvo de múltiplas abordagens e estudos desde a sua introdução em matérias de comportamento organizacional. Estes estudos primordiais centravam-se na convicção de que ter colaboradores empenhados e com um sentido de compromisso mais apurado seria benéfico, uma vez que essas características potencialmente aumentariam a performance e reduziriam o absentismo (Mowday, 1998). Apesar de os estudos sobre o sentido de compromisso explorarem diferentes conceptualizações e diferentes variáveis influenciadoras para o factor em causa, interessa ao presente estudo definir qual o seu efeito sobre a performance perante a presença de um objectivo alcançável. Deste modo, o sentido de compromisso é definido, de acordo com a conceptualização desenvolvida pela teoria dos objectivos, como a determinação para atingir um objectivo (Locke e Latham, 1990). Nesta definição está implícita a noção de esforço para atingir o objectivo, de persistência para perseguir o objectivo ao longo do tempo e de perseverança em não baixar ou desistir do objectivo (Hollenbeck e Klein, 1987). Hollenbeck e Klein (1987) concluíram também que o sentido de compromisso raramente teve um papel central nos estudos empíricos, apesar de ser considerado um factor importante na teoria da definição de objectivos, ao ser medido apenas com o intuito de excluir os indivíduos com um fraco grau de compromisso ou mesmo ao não ser, de todo, analisado.

### **2.3.2. Sentido de compromisso na Teoria da Determinação de Objectivos**

Como referido anteriormente, o sentido de compromisso tem um papel fundamental na lógica da Teoria da Determinação de Objectivos de Locke (1968). Hollenbeck e Klein (1987) concluíram que o sentido de compromisso é um moderador da relação entre a dificuldade de um objectivo e a performance. Objectivos difíceis não resultam em desempenhos mais altos se o sentido de compromisso for baixo. Verifica-se a mesma relação em objectivos fáceis. Por outras palavras, existe uma forte relação linear entre a dificuldade de um objectivo e a performance quando o sentido de compromisso é alto, da mesma forma que não deverá existir qualquer relação entre estes dois factores quando o sentido de compromisso é baixo.

Deste modo, torna-se evidente que sem um sentido de compromisso consistente por parte de um indivíduo a existência de um objectivo não tem qualquer efeito motivador (Locke e Latham, 1990). Ou seja, o indivíduo terá primeiramente de aceitar o objectivo e sentir-se comprometido perante a execução do mesmo, para que este tenha algum impacto na performance (Locke e Latham, 1990). Esta relação foi empiricamente demonstrada por vários estudos. Por exemplo, Erez e Zidon (1984) descobriram que quando o sentido de compromisso desce, em resposta a objectivos cada vez mais difíceis, a performance desce na mesma ordem. Muitos outros estudos atestaram variação suficiente no nível do sentido de compromisso para comprovar uma relação significativa entre este factor e a performance (Earley e Kanfer, 1988; Erez e Arad, 1986; Erez, Earley e Hulin, 1985; Klein, Hollenbeck e Alge, 1999).

Ao estudar os factores que poderiam influenciar o processo cognitivo que orienta o nível do sentido de compromisso na execução de uma tarefa, Locke, Latham e Erez (1988), definiram variáveis de ordem interna – auto-eficácia, expectativas em relação à conclusão do objectivo, por exemplo – externa – nível de autoridade e de confiança de quem define o objectivo, pressão dos colegas de trabalho, ou os incentivos e recompensas – e interactiva – participação na definição dos seus objectivos. Identificada a causalidade entre este factor interactivo e o sentido de compromisso, importa perceber de que forma ela irá influenciar o comportamento e a performance de um indivíduo.

### **2.3.3. Relação entre o Sentido de Compromisso e Participação**

Na sua revisão de literatura sobre a participação na determinação de objectivos, Locke e Schweiger (1979) apresentaram factores motivacionais relacionados com a participação que poderiam aumentar a produtividade, como, por exemplo, a diminuição da resistência à mudança, o aumento dos níveis de confiança e do sentido de controlo. Para além destes aspectos, os autores especularam que o aumento da aceitação e do sentido de compromisso poderia ser um benefício indirecto da participação. Por este prisma, o aumento do sentido de compromisso é visto como um potencial resultado da participação e um possível veículo para uma melhor performance. Esta relação é em parte explicável pela premissa de que um objectivo determinado pelo próprio indivíduo que o tem que cumprir é intrinsecamente mais motivador que objectivos definidos por outros (Deci, 1971). Ou seja, ao escolher e definir livremente o seu objectivo, o indivíduo estabelece uma ligação psicológica para a concretização do mesmo. Por sua vez, é expectável que este mecanismo aumente o sentido de compromisso. Mais tarde,

Hollenbeck e Klein (1987) concordaram com esta ideia, ao argumentarem que os indivíduos que são livremente incluídos no processo de determinação de objectivos estão de alguma forma psicologicamente ligados ao cumprimento dos mesmos.

Neste contexto, Erez e Arad (1986) consideraram o envolvimento na definição de objectivos bem como o envolvimento numa discussão de grupo factores motivacionais essenciais para o aumento do sentido de compromisso. Este envolvimento é visto como uma componente integral da participação bem como um mecanismo motivacional por si só, que leva a um maior compromisso perante a execução da tarefa. O envolvimento de um indivíduo pode, assim, potenciar os benefícios da existência de um objectivo ao, por exemplo, ampliar as expectativas que existem para a tarefa que está a realizar, através da oportunidade de melhor clarificar as probabilidades de atingir determinado nível de performance, aumentando o sentido de compromisso. Da mesma forma, o sentido de compromisso oferece uma ligação explicativa entre a participação e os vários resultados associados à mesma (cognitivos, sociais e motivacionais) explicados anteriormente, na medida em que os potencia ou diminui, consoante a sua consistência. Por exemplo, um indivíduo com um maior sentido de compromisso, terá normalmente um maior interesse na realização da tarefa em causa e terá, assim, uma maior propensão para colocar questões sobre a mesma. Com a maior troca de informação daí resultante, maior é a probabilidade de escolha de uma melhor estratégia e, conseqüentemente, de um melhor desempenho. Do mesmo modo, o apoio ou confiança demonstradas pelo supervisor, ou a percepção de uma maior justiça organizacional (factores sociais), são condições que previsivelmente influem no sentido de compromisso.

De facto, um dos mecanismos explicativos da influência da participação no sentido de compromisso geralmente apontados diz respeito a sentimentos de justiça, que, através de um processo que é perspectivado como mais equitativo e imparcial, acabam por ser ampliados significativamente. Com efeito, Li e Butler (2004) conjecturaram que os efeitos da participação no nível de compromisso eram mediados por dois tipos de percepção de justiça – justiça processual e justiça interaccional.

Justiça processual - A justiça processual refere-se à percepção de justiça em processos de tomadas de decisão (Lind e Tyler, 1988; Thibaut e Walker, 1975). Teóricos desta temática sugerem que este factor influencia o comportamento de um

indivíduo na medida em que este se preocupa com o modo como o processo foi conduzido (Cropanzano e Randall, 1993). Consideram também que o controlo sobre o processo e o envolvimento no mesmo são factores que contribuem para uma percepção apurada deste tipo de justiça (Folger, 1977). Deste modo, e como referido anteriormente, a possibilidade de participar na definição dos objectivos aumenta o sentimento de envolvimento no processo. De acordo com este raciocínio, Earley e Lind (1987) demonstraram que o envolvimento de um indivíduo aumenta o sentimento de justiça processual e de compromisso.

*Justiça interaccional* - A justiça interaccional refere-se à percepção de justiça no relacionamento interpessoal durante o decreto de um processo organizacional (Bies e Moag, 1986; Greenberg, 1993a). Um aspecto fundamental deste tipo de justiça diz respeito ao facto de um indivíduo sentir que lhe estão a ser dadas explicações adequadas relacionadas com o tipo de tarefa a desempenhar (Greenberg, 1993). Por exemplo, numa situação de proibição de fumar no local de trabalho, foi demonstrado que os colaboradores aos quais foi apresentado um racional com explicações aprofundadas acerca da proibição tinham níveis de aceitação e justiça interaccional maiores, em relação àqueles cujas explicações dadas foram curtas ou inexistentes (Greenberg, 1994). Para além de comprovado que a justiça interaccional está associada ao sentido de compromisso organizacional (Cohen e Spector, 2001) foi também demonstrado que este tipo de justiça é um antecedente significativo do sentido de compromisso (Li e Butler, 2004).

## **2.4. Não Participação Vs Participação**

Como sublinhado ao longo desta dissertação, a literatura sobre a participação de indivíduos na determinação de objectivos e o seu impacto na performance é extensa e em muitos casos contraditória. Facto é que, apesar dos possíveis efeitos positivos da participação via aumento de compromisso, alguns deles acabam por não se materializar empiricamente ou acabam por não ter uma influência significativa na performance. O resultado foi uma torrente de visões e estudos contraditórios sobre esta matéria. De seguida, serão apresentadas as duas correntes opostas e analisados os principais estudos e respectivos resultados de cada uma das partes envolvidas.

### **2.4.1. Não participação – principais estudos**

Quando Locke (1968) formulou e desenvolveu a Teoria da Determinação de Objectivos, concluiu simultaneamente que a participação de indivíduos no processo de decisão não conduz a um aumento da performance, se o objectivo for de dificuldade semelhante. Na mesma linha de raciocínio, Latham surge como um dos primeiros estudiosos da participação na definição de objectivos. Num dos seus estudos iniciais, conduziu uma experiência que tinha como intuito comparar a performance de indivíduos em objectivos determinados unilateralmente, com a performance em objectivos cuja participação foi permitida e em situações em que era indicado ao indivíduo para fazer o melhor que conseguisse (Latham e Yukl, 1975). Estas três condições foram aplicadas a duas amostras de lenhadores, uma com indivíduos experientes na tarefa e totalmente aptos para realizá-la de forma plena, e outra com trabalhadores menos capazes e que não dominavam por completo a execução da função. Enquanto na primeira amostra, não se registou uma diferença expressiva na performance entre objectivos impostos e participados, no caso dos indivíduos menos capazes, a condição de participar na definição dos objectivos acabou por se repercutir em maiores níveis produtivos. Os autores especularam que a melhor performance seria resultado da maior dificuldade dos objectivos definidos de forma participada e, conseqüentemente, do maior sentido de compromisso. Porém, este factor acabou por não ser medido, impedindo conclusões de maior profundidade.

Mais tarde, e neste contexto, Latham conduziu uma série de nove estudos similares em que foi medido o impacto da participação no sentido de compromisso e performance. Em oito deles a conclusão foi a de que, quando a dificuldade do objectivo é constante, não existiam diferenças significativas no sentido de compromisso e

performance em condições de participação, relativamente a condições de não participação (Latham, Mitchell, e Dossett, 1978). A exceção (Latham e Saari, 1979b) foi justificada pelos efeitos cognitivos da participação em vez de efeitos motivacionais, uma vez que os indivíduos na condição de participação tiveram a oportunidade de melhor clarificar os requisitos relativos à sua tarefa, do que os indivíduos na condição de não participação. Em concordância com esta justificação, Dosset *et al* (1983), afirmaram que a participação não é importante num sentido puramente motivacional, desde que os objectivos determinados sejam aceites. Estes resultados são consistentes com várias revisões de literatura relativas à participação no geral (Locke, Feren, McCaleb, Shaw e Denny, 1980; Locke e Schweiger, 1979) e à participação na determinação de objectivos em particular (Latham e Lee, 1986; Latham e Yukl, 1975a)

#### **2.4.2. Participação – principais estudos**

Outro grupo de investigadores que partilhavam a orientação enraizada nos primeiros estudos de Lewin (1943, 1951) e Coch e French (1948) chegava a conclusões opostas. Neste campo, uma das autoras que mais se destacou foi Erez que, em colaboração com outros estudiosos, desenvolveu vários estudos que atestam os efeitos positivos da participação no sentido de compromisso e na performance. Erez e Kanfer (1983) consideraram a participação um factor crítico para o sentido de compromisso e, logo, para a performance, ao mesmo tempo que confirmaram a hipótese de que um objectivo terá maior probabilidade de ser aceite se não for imposto externamente. Vários estudos corroboraram esta premissa empiricamente (Earley, 1985; Earley e Kanfer, 1985; Erez 1986; Erez e Arad, 1986; e Erez, 1985). Por acréscimo, estes estudos descobriram também uma relação significativa entre o sentido de compromisso e a performance. Com efeito, Erez e Kanfer (1983) provaram que objectivos definidos de forma participada têm maior probabilidade de ser aceites, e assim de existir um maior compromisso, do que objectivos impostos pelo supervisor. Com isto, confirmaram, seguidamente, sob condições variáveis do sentido de compromisso, uma variação positiva significativa na performance daqueles que participavam na definição dos seus objectivos (Erez *et al.*, 1985).

Estes estudos foram bem sucedidos para demonstrar os efeitos benéficos da participação em situações de resistência à mudança, ou seja, em situações onde o sentido de compromisso e empenho eram significativamente menores. Assim, Erez e os seus colegas sugeriram que a maioria dos estudos focados nos efeitos da participação na

determinação de objectivos, face a objectivos impostos, teria sido realizada sob condições favoráveis a um grande fluxo de informação e um grande nível de aceitação dos objectivos por parte dos sujeitos da experiência, ambos factores cognitivos. Deste modo, afirmavam que o real benefício da participação seria verificável em situações onde os níveis de aceitação e de sentido de compromisso seriam reduzidos.

### **2.4.3. Latham e Erez – Estudo conjunto**

Estas diferenças de resultados e de conclusões foram posteriormente analisadas e expostas num grupo de experiências levadas a cabo em conjunto entre Latham e Erez (Latham, Erez e Locke, 1988). Uma das explicações propostas para as discrepâncias encontradas diz respeito à forma como as instruções eram transmitidas aos indivíduos sujeitos às experiências. Neste âmbito, foram sublinhadas três diferenças. Na condição em que os objectivos eram impostos, Latham destacava a importância da tarefa e do cumprimento da mesma através da apresentação de um facto ou história com argumentos suficientemente válidos e credíveis de tal forma que aumentava o grau de importância com o qual os indivíduos encaravam o cumprimento do objectivo – racional. Simultaneamente, expunha o objectivo como sendo alcançável (método “tell and sell”) e apresentava geralmente uma atitude amigável e prestável para com estes. Por outro lado, Erez não destacava, de todo, a importância da tarefa e mostrava uma atitude distante e fria perante os indivíduos da experiência. Numa das experiências publicadas neste estudo foi comprovado que a forma como as instruções eram dadas aos sujeitos podia influenciar significativamente a performance destes. Isto acontecia particularmente quando os objectivos impostos eram acompanhados por uma explicação da dificuldade do objectivo, resultando numa performance igual aos indivíduos na condição de participação nos objectivos. Esta descoberta conduziu à presunção de que os objectivos impostos difíceis e específicos são tão efectivos quanto objectivos determinados de forma participada, quando acompanhada por um racional que explicita a importância do objectivo. Esta abordagem aumenta a aceitação e o sentido de compromisso do indivíduo perante o objectivo, tendo assim um efeito similar à participação.

Deste modo, Latham *et al* (1988) concluíram que os efeitos motivacionais dos objectivos externamente impostos, quando em comparação com situações de participação, são igualmente eficazes apenas quando (i) a dificuldade do objectivo é constante, (ii) as instruções para rejeitar objectivos irrealistas são eliminadas e (iii) as

mesmas não são demasiadamente breves ou dadas com uma atitude pouco amigável ou fria. Os resultados das experiências confirmaram, então, um aumento do sentido de compromisso e, conseqüentemente, da performance, quando os objectivos eram apresentados com um racional vinculado.

No entanto, o argumento de que esta abordagem será sempre tão efectiva quanto as intervenções participativas na definição do objectivo, assume, de modo errado, que todos os supervisores são competentes, que têm disponível toda a informação relevante para a execução da tarefa, oferecem apoio e orientação da melhor forma e são totalmente confiáveis pelos seus subordinados. Para além disso, assume-se que o indivíduo aceitará sempre à partida e de forma declarada, o objectivo proposto, ou seja, demonstrará sempre um grau de compromisso elevado. Torna-se por isso interessante perceber a influência da participação em situações onde um racional não é apresentado e onde as condições acima descritas não estão asseguradas, criando-se provavelmente um paralelismo mais fiel à realidade.

Torna-se também imperioso demonstrar uma relação causal entre a participação na definição do objectivo e o grau de compromisso relativamente ao mesmo. De acordo com os resultados das experiências desenvolvidas por Latham e Erez, pode-se argumentar que a participação se torna inútil em casos onde o grau de aceitação e de compromisso é, só por si, elevado. Do mesmo modo, pode-se afirmar o real valor da participação surge em casos em que o sentido de compromisso é baixo ou quase inexistente.

### **3. Metodologia**

Considerando a análise efectuada da literatura existente sobre a determinação de objectivos, e, mais concretamente, sobre os efeitos da participação na performance e no sentido de compromisso de um indivíduo, serão, de seguida, enunciados os factores cuja análise consideramos impreterível, bem como decifradas e justificadas as possíveis relações entre eles.

Neste contexto, e pautadas por uma lógica coerente e compassada pela revisão literária acima registada, serão formuladas as hipóteses que o presente estudo pretende testar. Esta estruturação teórica será depois complementada pela construção de um modelo conceptual que pretende ilustrar e resumir as relações entre todas as variáveis em estudo.

Posteriormente, será exposto o método pelo qual estas hipóteses serão testadas, ao ser explicada a situação experimental aplicada, a sua estrutura, desenho e abordagem. Para concluir, será exibida a forma como foram recolhidos os dados provenientes da praticabilidade da experiência proposta, através do questionário desenvolvido para o efeito.

#### **3.1 Formulação de Hipóteses**

Ao longo da revisão de literatura, foram apresentados vários argumentos que suportam os benefícios da participação e o seu impacto positivo na performance. Com efeito, foi demonstrado empiricamente que a compreensão da tarefa (Latham e Saari, 1979b), a satisfação com a mesma (Arvey, Dewhirst e Boling, 1976) e, o sentido de compromisso (Likert, 1967), aumentam quando um indivíduo participa e tem um poder de decisão significativo, ou, pelo menos, percepcionado dessa forma, na definição dos seus próprios objectivos. Na extensão desta lógica, foi comprovado que um objectivo tem maior probabilidade de ser aceite por um indivíduo se este participar na sua definição, do que se for imposto externamente (Erez e Kanfer, 1983), facto que acaba por ser naturalmente explicado, dadas as noções de igualdade e de justiça subjacentes ao conceito de participação. Foi igualmente demonstrado que os efeitos positivos da participação estendem-se a um aumento da performance (Coch e French, 1948; Erez, Earley e Hulin, 1985). Por contraposição, existem estudos empíricos com resultados completamente opostos aos referidos atrás, como sublinhado na revisão de literatura (Latham e Yukl, 1976; Latham, Steele e Saari, 1982). Apesar disso, os estudos

abonatórios da participação mostram que os seus impactos sobre o comportamento humano num processo decisório de um objectivo e no cumprimento do mesmo, são, de um ponto de vista de valor performativo e até organizacional, demasiado expressivos e gritantes para que possam ser ignorados ou considerados levianamente.

Abraçando esta lógica, o presente estudo pretende, primeiramente, verificar se a performance de um indivíduo é maior em condições de participação em comparação com condições de não participação, na definição dos seus próprios objectivos. De acordo com a teoria, de forma a serem justa e correctamente comparadas ambas as condições, o nível de dificuldade do objectivo determinado terá que ser constante entre cada uma das situações ou, em caso contrário, se comprove que a sua influência tenha um peso inexpressivo sobre a performance. Este princípio será repercutido em todas as hipóteses formuladas, sempre que esteja em causa a comparação entre diferentes condições de participação.

*Hipótese 1* - Os indivíduos que participam na definição do seu próprio objectivo terão melhor performance do que aqueles que não participam.

Neste âmbito, e de forma a perceber como a participação impacta nos procedimentos e juízos de um indivíduo, torna-se pertinente elencar os factores que poderão influir determinantemente num possível aumento do desempenho. Se se atentar à Teoria da Determinação de Objectivos de Locke (1968), esta defende que, definido um objectivo específico e difícil, a performance será tanto maior quanto maior for o sentido de compromisso. Verifica-se, então, um papel de mediação do sentido de compromisso entre a dificuldade do objectivo e a performance, que acaba igualmente por ser de sustentação de toda a teoria de Locke (1968), uma vez que, sem um grau de compromisso significativo, a relação conjecturada de que quanto mais difícil o objectivo, maior a performance, deixará de ter suporte. Infere-se, portanto, que o papel do sentido de compromisso é fulcral para que os próprios efeitos benéficos da existência de um objectivo, referidos previamente, tenham impacto no comportamento de um indivíduo.

Para além disto, demonstrou-se que o sentido de compromisso é um factor motivacional que pode ser estimulado através da participação (Erez e Arad, 1986).

Assim, consideramo-lo o factor mais importante no que toca a explicar uma relação entre a participação e o aumento da performance, uma vez que, como explicado ao longo da revisão de literatura, oferece um vínculo entre a participação e os vários resultados associados à mesma (cognitivos, sociais e motivacionais), na medida em que os potenciais aumentam ou diminuem, consoante a sua consistência. Por outras palavras, o sentido de compromisso de um indivíduo é ampliado pela participação na definição dos seus objectivos. Pretende-se, portanto, verificar se existe uma relação positiva entre a participação e o sentido de compromisso.

*Hipótese 2* - A participação de um indivíduo na determinação do seu objectivo terá um impacto positivo no seu sentido de compromisso em relação ao cumprimento da tarefa.

De acordo com a lógica que vem sendo construída a respeito desta problemática, será impreterível estabelecer e comprovar uma relação entre a possível variação positiva do sentido de compromisso com um aumento da performance, segundo foi atestada por estudos conduzidos por Erez (1986) e por Earley e Kanfer (1988).

*Hipótese 3* - O aumento do sentido de compromisso terá um impacto positivo na performance de um indivíduo.

Como já referido, estudos existem que demonstram ser nula a preponderância da participação na definição do objectivo na performance de um indivíduo. Estas aparentes contradições conduziram à observação, mais séria e pormenorizada, da importância subjectiva da apresentação da tarefa a realizar e objectivo associado, em particular nos casos em que o objectivo é externamente imposto e não há lugar a qualquer tipo de participação. Neste contexto, Latham (1988) propôs que quando os objectivos eram apresentados com um racional, enaltecendo a importância do objectivo e a possibilidade de o alcançar, e que quando as instruções não eram breves ou dadas com uma atitude pouco amigável ou fria, os efeitos motivacionais resultantes de um objectivo imposto equiparavam-se aos potenciais benefícios da participação em termos de aceitação e de sentido de compromisso. Desta forma, o mesmo autor defendeu que desde que se articule um racional na distribuição de uma tarefa e objectivo, os incrementos da

participação em relação ao nível do sentido de compromisso e à performance seriam insignificantes. Deste modo, procurar-se-á comprovar se esse raciocínio é válido.

*Hipótese 4a* – Em condições de não participação na determinação de um objectivo, se apresentado um racional, a performance de um indivíduo será, pelo menos, igual à performance em condições de participação.

*Hipótese 4b* – Em condições de não participação na determinação de um objectivo, se apresentado um racional, o sentido de compromisso de um indivíduo será, pelo menos, igual ao sentido de compromisso em condições de participação.

Sobre a mesma problemática, será igualmente interessante perceber se a apresentação de um racional aumenta o sentido de compromisso e a performance também em condições de participação e, deste modo, tentar perceber se a sua utilidade é somente aplicável a situações onde não existe participação. Propõe-se, então, que os efeitos da apresentação de um racional sejam replicáveis em condições de participação e que, assim, os dois factores referidos aumentem.

*Hipótese 5a* - Em iguais condições de participação na determinação de um objectivo, a apresentação de um racional fará com que a performance de um indivíduo aumente.

*Hipótese 5b* - Em iguais condições de participação na determinação de um objectivo, a apresentação de um racional fará com que o sentido de compromisso de um indivíduo aumente.

Na tentativa de perceber qual o impacto da participação no sentido de compromisso, foi apontada a importância dos sentimentos de justiça no processo de determinação de objectivos como factores que poderão influenciar o nível de compromisso e mediar a relação entre este factor e situações de participação (Li, Butler, 2004). Assim, como sublinhado, através de um maior envolvimento num processo decisório é expectável que um indivíduo sinta que a decisão tomada foi mais justa – justiça processual - e que, deste modo, se sinta igualmente mais comprometido para

com a mesma. Do mesmo modo, é conjecturável que o sentido de compromisso aumente se durante a determinação do objectivo sejam dadas explicações claras e objectivas sobre as razões da execução da tarefa e do cumprimento do objectivo aumentando, assim, a percepção de justiça interaccional. Deste modo, procurar-se-á perceber se existe um impacto positivo da participação nos referidos conceitos de justiça e testar-se-á o papel mediador destes na relação entre contextos de participação e o sentido de compromisso de um indivíduo.

*Hipótese 6a* – Em condições de participação, o grau de justiça processual dos indivíduos será maior do que em condições de não participação.

*Hipótese 6b* – Em condições de participação, o grau de justiça interaccional dos indivíduos será maior do que em condições de não participação.

*Hipótese 6c* – Em condições de participação, a percepção de justiça processual mediará a relação entre a participação e o sentido de compromisso.

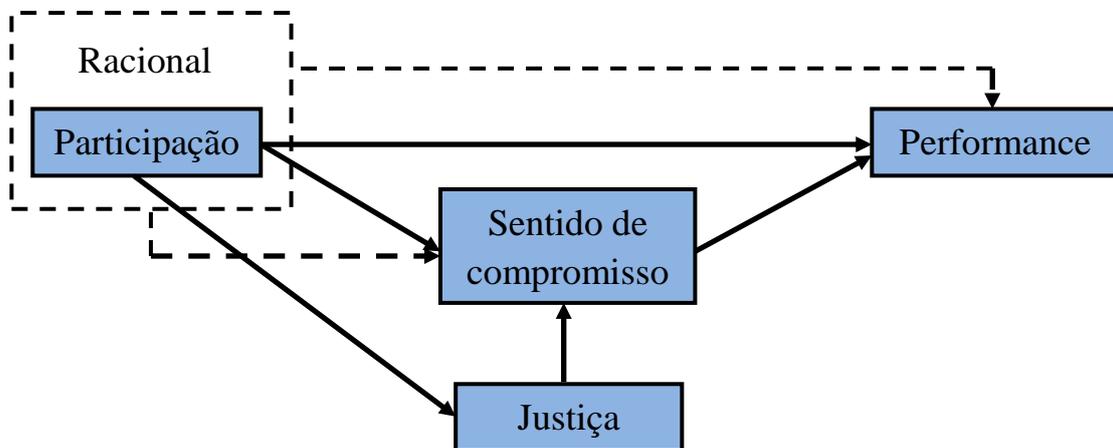
*Hipótese 6d* – Em condições de participação, a percepção de justiça interaccional mediará a relação entre a participação e o sentido de compromisso.

### **3.2. Modelo Conceptual**

No sub-capítulo anterior foram apresentadas as hipóteses formuladas com base na análise à bibliografia mais relevante sobre o impacto da participação na performance e no sentido de compromisso de um indivíduo no processo de decisão de objectivos. Mais importante, foi explicada a lógica por detrás de cada uma delas e na qual se alicerçam.

Como forma de melhor evidenciar as hipóteses expostas e, simultaneamente, explicitar as relações e dependências entre as várias variáveis supracitadas, será apresentada a seguinte figura.

*Figura 1 - Modelo Conceptual*



#### **3.2.1. Dimensões**

Sobre a perspectiva do modelo conceptual construído, serão apontadas e resumidas as diferentes dimensões que interessam mensurar e analisar no processo de determinação de objectivos. Serão também dissecadas as múltiplas relações que se podem construir e evidenciar entre elas. As diferentes dimensões são as seguintes.

*Participação* – A dimensão ‘participação’ consiste na oportunidade providenciada aos indivíduos de tomarem parte na decisão do seu próprio objectivo. A introdução desta dimensão no processo de determinação de objectivos tem como finalidade verificar a mutabilidade do sentido de compromisso e da performance dos indivíduos em cada uma das circunstâncias (participação/não participação).

Racional – A dimensão ‘racional’ consiste na apresentação de um facto ou história com argumentos suficientemente válidos para que aumente o grau de importância com o qual os indivíduos percebem o objectivo determinado e o seu cumprimento. A sua aplicação incidirá sobre situações de participação e de não participação a fim de verificar o seu impacto no sentido de compromisso e na performance dos indivíduos.

Justiça – Para este modelo, a dimensão ‘justiça’ divide-se em dois conceitos: justiça processual e interaccional. A justiça processual é relativa à percepção de como decorreu o processo de definição do objectivo. Já a justiça interaccional é referente à compreensão do modo como foi apresentado e determinado o objectivo pela pessoa responsável por tal. Por este prisma, os sentimentos de justiça serão mensurados em condições de variação das dimensões ‘participação’ e ‘racional’ com o propósito de se atestar a sua influência no sentido de compromisso de indivíduos e o seu papel mediador entre este factor e a performance.

Sentido de compromisso – A dimensão ‘sentido de compromisso’ é medida pela determinação dos indivíduos em atingir o objectivo proposto. A sua variabilidade será analisada consoante os diferentes contextos das dimensões ‘participação’ e ‘racional’. Simultaneamente procurar-se-á uma função mediadora da dimensão ‘justiça’ na relação entre o sentido de compromisso e a performance.

Performance – A performance será o resultado do desempenho dos indivíduos em determinada tarefa com um objectivo a ser cumprido. O grau desta dimensão será influenciado pelas dimensões ‘participação’, ‘racional’ e ‘sentido de compromisso’ nas múltiplas analogias que se podem construir entre elas.

### **3.3. Desenho da experiência**

De acordo com Blumberg (2005), existem duas abordagens possíveis para retirar inferências e conclusões de uma investigação – abordagem dedutiva ou indutiva. Sob a forma dedutiva, as conclusões resultam da teoria sobre a qual foram criadas as hipóteses. Na abordagem indutiva, as deduções não têm uma ligação tão vincada com as razões desenvolvidas e sustentadas pelas hipóteses em comparação com o método dedutivo, baseando-se, por seu turno, em acontecimentos particulares ou evidências muito específicas. Neste caso, as conclusões irão explicar os factos e, simultaneamente, os factos darão suporte às conclusões (Blumberg, 2005). Assim, de forma a responder às questões levantadas pelo presente estudo, a abordagem utilizada será a dedutiva, uma vez que todas as hipóteses apresentadas anteriormente são baseadas em teorias pré-existentes e através de uma análise quantitativa, como é a dedução estatística, é possível verificar se as hipóteses encaixam na teoria presente.

De forma a serem recolhidos todos os dados necessários para o teste às hipóteses propostas, o presente estudo, à semelhança do que ocorre na grande maioria dos estudos mais importantes sobre esta matéria (Latham e Yukl, 1975; Erez e Arad, 1986; Latham, Erez e Locke, 1988), promoveu uma situação experimental com sujeitos convidados ou voluntários para o efeito. Este método apresenta-se como aquele que mais se aproxima de uma situação real de um processo de decisão de objectivos de uma organização ou empresa, cenário para o qual se pretende extrapolar as conclusões retiradas. Assim, a situação experimental aplicada terá ao todo quatro situações com diferentes condicionalismos e terá uma estrutura e desenho de 2X2. As situações explanam-se numa condição de participação e noutra de não participação na definição do objectivo. Para cada uma delas existirá uma situação onde será apresentado um racional associado – factos ou argumentos com o intuito de aumentar o grau de importância com que os indivíduos encaram o objectivo - ao cumprimento do objectivo e outra onde não será divulgado qualquer tipo de racional. As variáveis que se pretendem mensurar através deste desenho são a performance, o sentido de compromisso e os sentimentos de justiça processual e interaccional.

### **3.4. Amostra**

A situação experimental proposta teve como participantes alunos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). A experiência decorreu nas salas de aula deste mesmo Instituto, ao longo de cinco sessões, cada uma com diferentes participantes, de diferentes cursos de licenciatura ou mestrado. Em cada uma das aulas foi pedida a autorização ao docente responsável pela aula. Ao todo, a presente experiência tem como amostra 121 participantes distribuídos pelas diferentes sessões:

- Sessão 1 – 23 participantes a frequentar a Pós-graduação em Análise de Dados em Ciências Sociais;
- Sessão 2 – 27 participantes a frequentar a licenciatura de Engenharia Informática;
- Sessão 3 – 15 participantes a frequentar a Licenciatura em Sociologia;
- Sessão 4 – 26 participantes a frequentar o Mestrado de Gestão Cultural;
- Sessão 5 – 30 participantes a frequentar a Licenciatura em Gestão.

### **3.5. Tarefa**

A tarefa pedida aos participantes dividiu-se em duas actividades individuais de *brainstorming*, sendo que a primeira teria a duração de dois minutos e a segunda de seis minutos. Em ambas as actividades foi pedido a cada um dos participantes que, num espaço de tempo previamente acordado e estabelecido, referissem o maior número possível de utilizações para um determinado material. Este processo foi escolhido pelo facto de ser uma tarefa simples, de fácil assimilação, e que elimina em grande parte a variabilidade de performance entre indivíduos que poderia existir se fosse uma tarefa mais complexa e com maior grau de exigência intelectual e cognitiva. Como referido, este processo distribuiu-se então por duas fases.

#### **3.5.1. Primeira tarefa**

Primeiramente, foi pedido a cada um dos participantes que individualmente tentassem encontrar o maior número de utilizações para o vidro. Esta tarefa teve a duração de 2 minutos e dois objectivos principais: primeiro, familiarizou os indivíduos com o tipo de tarefa que iriam realizar, para que estivessem completamente aptos e preparados para a tarefa seguinte; segundo, forneceu aos participantes uma noção da sua performance nesta actividade específica. Este tipo de percepções foi importante na determinação de um objectivo na posterior e definitiva tarefa.

#### **3.5.2. Segunda tarefa**

Finalizada a primeira tarefa, foi proposto aos indivíduos a realização de um novo *brainstorming* cujo objectivo seria encontrar o maior número de possíveis utilizações para a madeira. Esta tarefa foi em tudo semelhante ao teste proposto anteriormente, mas com a duração de 6 minutos.

### **3.6. Procedimentos**

As experiências nos seus quatro contextos decorreram numa sala de aula do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Cada experiência foi realizada num dia distinto e com um conjunto de participantes também diferente. Todas as experiências foram orientadas e supervisionadas pelo autor desta tese. Após introdução do orientador, os participantes foram convidados a participar na experiência durante o tempo da aula (no princípio ou no fim da aula, dependendo da vontade do docente responsável pela aula). Foi revelado que a realização da experiência e posteriores resultados seriam tratados e utilizados para a realização de uma tese académica. O tema da tese ou intuito particular da experiência não foram revelados para não enviesar ou influenciar o comportamento dos participantes.

Antes de iniciar qualquer tarefa, foi providenciado a cada um dos indivíduos presentes um papel com um número de participante, juntamente com uma folha, designada de folha de pontuação (Anexo A1). Foi depois pedido que colocassem o número de participante respectivo na folha de pontuação, no local indicado para o efeito. A intenção foi a de, para a posterior análise, identificar e relacionar as performances e respostas ao questionário de cada indivíduo, sem que o nome do participante fosse divulgado, para efeitos de confidencialidade.

Após este procedimento, foi apresentada a primeira tarefa de *brainstorming* com a duração de dois minutos. Aos participantes foi garantido que nenhuma ideia ou resposta seria criticada, pelo que poderiam e deveriam ser criativos nas respostas. Sendo uma tarefa de cariz individual, foi definido que cada participante escreveria as suas respostas numa folha oferecida para o efeito (Anexo A2). Aquando do término desta primeira tarefa, foi pedido aos participantes que colocassem o seu resultado na folha de pontuação, no local indicado.

Finda a primeira tarefa, foi introduzida a segunda actividade de *brainstorming* de seis minutos. Para esta segunda tarefa foram designados quatro contextos e respectivos conjuntos de instruções, de forma a comparar condições de participação e de não participação. Logicamente, nas situações de participação os indivíduos puderam determinar o seu objectivo, enquanto que nas situações opostas o objectivo foi determinado exclusivamente pelo orientador da tarefa. Para estas últimas condições, o nível do objectivo foi definido com base nos objectivos estipulados pelos indivíduos nas

situações participativas. O intuito foi o de manter o nível de dificuldade com a menor variação possível entre as duas condições para que o sentido de compromisso e a performance não fossem influenciáveis pela dificuldade do objectivo, segundo atestou Locke (1968).

Ressalve-se que para cada uma destas condições foi pedido aos participantes que não cessassem de procurar respostas mesmo que já tivessem atingido o objectivo definido. Esta instrução é particularmente crucial aquando da mensuração da performance nas diferentes condições. Em cada uma das experiências foi então designada uma das seguintes condições.

### **3.6.1. Condição não participativa sem racional**

Na condição não participativa, os indivíduos não tiveram qualquer poder de decisão sobre a definição do objectivo para a tarefa subsequente. Na apresentação do segundo *brainstorming* foi indicado aos participantes que teriam o objectivo de multiplicar por dois, para alguns indivíduos, ou por três, para outros, a performance que obtiveram na realização da primeira tarefa. A diferença de objectivos para indivíduos na mesma condição explica-se pela necessidade, referida atrás, de nivelar a dificuldade do objectivo proposto em condições de participação e de não participação.

Assim, as instruções entregues aos participantes nesta condição foram as seguintes:

*Uma vez completada a primeira tarefa, avancemos agora para a segunda e principal tarefa. Esta tarefa consiste igualmente num brainstorming. Desta vez, vocês terão que encontrar o máximo de utilizações possíveis para a madeira durante 6 minutos. A diferença face à primeira tarefa consiste no facto de terem agora um objectivo a cumprir. Esse objectivo será única e exclusivamente determinado por mim. Assim, para esta tarefa o vosso objectivo será multiplicarem a vossa pontuação da primeira tarefa por 2/3. Ou seja, se a vossa pontuação no primeiro brainstorming foi de 3, o vosso objectivo para esta tarefa será de 6/9 ( $3 \times 2/3 = 6/9$ ). Assim que calcularem o valor do vosso objectivo, escrevam-no no local indicado na folha de pontuação.*

As instruções foram iguais para os participantes que tiveram um multiplicador de 2 ou de 3, excepto as devidas diferenças relativas ao multiplicador e ao exemplo dado.

### **3.6.2. Condição não participativa com racional**

O processo de apresentação da tarefa na condição não participativa com racional decorreu de igual forma em relação à condição de não participação referida anteriormente. Também aqui alguns indivíduos tiveram o objectivo de multiplicar a performance da tarefa por dois e outros por três. A diferença esteve num adicional conjunto de instruções dadas aos participantes com o intuito de explicar a razão do objectivo determinado e aumentar o grau de importância com o qual os indivíduos enfrentaram o cumprimento do objectivo – racional. Este argumento consistiu na transmissão da informação de que a mesma tarefa estaria a ser realizada noutras universidades e que as performances dos alunos de cada entidade seriam depois comparadas.

Para este contexto, foram divulgadas as seguintes instruções:

*Uma vez completada a primeira tarefa, avancemos agora para a segunda e principal tarefa. Esta tarefa consiste igualmente num brainstorming. Desta vez, vocês terão que encontrar o máximo de utilizações possíveis para a madeira durante 6 minutos. A diferença face à primeira tarefa consiste no facto de terem agora um objectivo a cumprir. Esse objectivo será única e exclusivamente determinado por mim. Assim, Para esta tarefa o vosso objectivo será multiplicarem a vossa pontuação da primeira tarefa por 2/3. Ou seja, se a vossa pontuação no primeiro brainstorming foi de 3, o vosso objectivo para esta tarefa será de 6/9 ( $3 \times 2/3 = 6/9$ ). Esta experiência fará parte de um estudo conjunto com outras universidades, onde os resultados serão depois comparados entre as mesmas, pelo que sublinhamos a importância de cumprirem com o objectivo determinado. Assim que calcularem o valor do vosso objectivo, escrevam-no no local indicado na folha de pontuação.*

### **3.6.3. Condição participativa sem racional**

A condição participativa tinha como intuito criar um contexto onde os indivíduos pudessem participar na definição do seu objectivo. Assim, depois da apresentação da tarefa, foi pedido aos participantes para concordarem em conjunto com

um objectivo difícil, desafiante, mas realista. O objectivo seria definido através da designação de um valor que seria multiplicado ao resultado da primeira tarefa. Após tomada a decisão em grupo do objectivo a cumprir, a tarefa decorreu sob condições iguais às condições de não participação.

As instruções fornecidas aos participantes foram então as seguintes:

*Uma vez completada a primeira tarefa, avancemos agora para a segunda e principal tarefa. Esta tarefa consiste igualmente num brainstorming. Desta vez, o objectivo será encontrarem o máximo de utilizações possíveis para a madeira durante 6 minutos. Antes de iniciarem a tarefa, pedimos que se reúnam em grupos de 4 ou 5 pessoas e determinem um objectivo para a vossa pontuação nesta tarefa. Para determinar este objectivo, cada grupo terá que concordar em quantas vezes será multiplicada a sua pontuação nesta tarefa, em relação à primeira. Por exemplo, se o resultado de um participante na primeira tarefa foi de 3, e determinarem em grupo que o desempenho nesta tarefa será 2 vezes superior, o objectivo desse participante para esta tarefa é de 6 respostas.*

*Têm 5 minutos para, em grupo, determinarem o vosso objectivo. Não será permitida a troca de ideias ou argumentos entre grupos. Assim que chegarem a um consenso, escrevam-no no local indicado na folha de pontuação.*

#### **3.6.4. Condição participativa com racional**

O processo de apresentação da tarefa na condição participativa com racional decorre de igual forma em relação à condição de participação atrás referida. À semelhança do que foi estipulado na condição de não participação com racional, a diferença centra-se na divulgação de um racional associado à tarefa. Os argumentos do racional utilizado foram iguais aos da condição não participativa, para que não existissem desvios na forma como estes são percebidos.

Assim, as instruções dadas aos participantes foram as seguintes:

*Uma vez completada a primeira tarefa, avancemos agora para a segunda e principal tarefa. Esta tarefa consiste igualmente num brainstorming. Desta vez, o objectivo será encontrarem o máximo de utilizações possíveis para a madeira durante 6 minutos. Antes de iniciarem a tarefa, pedimos que se reúnam em grupos de 4 ou 5 pessoas e determinem um objectivo para a vossa pontuação*

*nesta tarefa. Assim, para determinar este objectivo, cada grupo terá que concordar em quantas vezes será multiplicada a sua pontuação nesta tarefa, em relação à primeira. Por exemplo, se o resultado de um participante na primeira tarefa foi de 3, e determinarem em grupo que o desempenho nesta tarefa será 2 vezes superior, o objectivo desse participante para esta tarefa é de 6 respostas. Esta experiência fará parte de um estudo conjunto com outras universidades, onde os resultados serão depois comparados entre as mesmas, pelo que sublinhamos a importância de cumprirem com o objectivo determinado.*

*Têm 5 minutos para, em grupo, determinarem o vosso objectivo. Não será permitida a troca de ideias ou argumentos entre grupos. Assim que chegarem a um consenso, escrevam-no no local indicado na folha de pontuação.*

Para cada uma das situações referidas acima, foi pedido aos participantes, após conclusão da segunda tarefa, que escrevessem o seu resultado na folha de pontuação no local indicado. As folhas de pontuação e de respostas foram de seguida recolhidas. Depois, foi entregue a cada um dos indivíduos um questionário (Anexo A3) com o propósito de medir o sentido de compromisso e percepções de justiça durante a realização da tarefa principal. Após o preenchimento do questionário, a experiência foi dada como concluída.

### **3.7. Performance**

A performance de cada indivíduo será mensurada pelo número total de respostas consideradas válidas nas duas tarefas propostas. Não se criou uma lista de possíveis respostas válidas, uma vez que existem inúmeras hipóteses de respostas correctas e era impossível listá-las todas. Assim, a avaliação das respostas dadas teve como base o senso comum. No caso de respostas incorrectas, estas não deduziriam respostas correctas, ou seja, valeriam zero para o indicador da performance.

Pela natureza simples das tarefas em causa e pela homogeneidade de formação ao nível académico dos indivíduos participantes na situação experimental (frequência de ensino superior de 1º e 2º ciclo), assume-se que, em condições iguais, o nível de performance é semelhante entre os grupos de participantes nos quatro diferentes contextos de determinação do objectivo. Ou seja, a exigência cognitiva das tarefas sugere, naturalmente, pela sua parca complexidade, um índice de performance em média idêntico nos quatro diferentes grupos da experiência, se comparados em condições de desempenho iguais. Assim sendo, é justificável que a performance resulte do número de resposta dadas pelos participantes, uma vez que se espera que este factor seja apenas influenciável pelos diferentes contextos da determinação do objectivo aplicados. A coerência da mensuração da performance teve como base o estudo de Latham e Erez (1988), no qual foi aplicado uma experiência semelhante.

### **3.8. Questionário**

O questionário entregue aos participantes da experiência teve como intuito principal medir o grau do sentido de compromisso e os sentimentos de justiça processual e interaccional, durante o processo de execução da tarefa.

A primeira parte do questionário é relativa a dados demográficos, como a idade e o sexo, informação que poderá ser relevante para a nossa análise dos resultados.

A segunda secção procura mensurar o sentido de compromisso dos indivíduos. Esta mensuração teve como base o questionário de sete itens desenvolvido por Hollenbeck *et al.* (1989a). Assente numa amostra de 750 indivíduos, Hollenbeck (1989a) analisou a dimensionalidade e consistência da escala, testou eficazmente a sua convergência com os desenvolvimentos teóricos relevantes sobre o tema e concluiu que o questionário aplicado é o mais indicado em situações onde é pretendido analisar as variações do sentido de compromisso. Assim, desde que foi construído, o questionário reuniu o consenso da maioria dos estudiosos desta temática e a sua utilização generalizou-se em estudos com este propósito. A escala de resposta associada a cada um dos sete itens é a escala de Likert de 1 a 5, onde 1 corresponde à resposta “Discordo Totalmente” e 5 corresponde à resposta “Concordo Totalmente”. Para os itens que têm uma lógica negativa, ou seja, uma nota mais baixa é relativa a um maior sentido de compromisso (itens assinalados com um (R)), a pontuação foi revertida, para facilitar a posterior análise. O sentido de compromisso será, então medido através de um índice resultante do cálculo da média de respostas dadas a cada um dos itens apresentados na tabela 1.

*Tabela 1 – Itens Questionário - Sentido de Compromisso*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
Sentido de Compromisso	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Foi difícil encarar este objectivo seriamente. (R)</li><li>2. Para mim, foi irrealista acreditar que conseguiria atingir o objectivo. (R)</li><li>3. Sinceramente, não quis saber se atingia o objectivo ou não. (R)</li><li>4. Estava fortemente comprometido/a a atingir o objectivo.</li><li>5. Não seria necessário muito para que abandonasse o objectivo. (R)</li><li>6. Considerarei o objectivo razoável, no que diz respeito à sua dificuldade.</li><li>7. Provavelmente o objectivo teria que ser revisto, dada a minha performance na tarefa. (R)</li></ol>

Na terceira e última secção do questionário, aferiu-se a percepção de justiça dos participantes em relação ao processo de definição do objectivo. Neste âmbito, os conceitos de justiça processual e interaccional foram então escrutinados através de sete itens. Os primeiros três itens dizem respeito à justiça processual, ou seja, ao modo como os indivíduos se sentiram envolvidos no processo e o quão justo consideraram o objectivo determinado. Os últimos quatro itens referem-se à justiça interaccional, isto é, à forma como foram percebidas as instruções dadas em termos de justiça, racionalidade e consistência, bem como à postura do orientador da experiência perante dúvidas e opiniões dos participantes. A justiça processual e interaccional foram aferidas através de uma adaptação da escala desenvolvida por Beugre e Baron (2001) e por Greenberg (1994), respectivamente, utilizada no estudo de Li e Butler (2004) onde se pretendeu relacionar a participação e estes dois conceitos, situação que melhor se equipara ao presente estudo.

Tal como nos itens relativos ao sentido de compromisso, nos itens que constituem os dois conceitos de justiça é utilizada a escala de Likert de 1 a 5. Da mesma forma, a média dos itens servirá para mensurar cada um dos respectivos conceitos. Na tabela 2 são apresentados os itens que medem os sentimentos de justiça.

*Tabela 2 – Itens Questionário - Justiça*

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
Justiça Processual	8. De um ponto de vista do envolvimento na decisão do objectivo a determinar, considere o processo justo. 9. Senti-me envolvido/a no processo de decisão do objectivo. 10. Senti que tive influência no objectivo determinado. 11. O objectivo determinado foi justo.
Justiça Interaccional	12. As instruções dadas sobre o objectivo determinado foram consistentes e justas. 13. O orientador da tarefa foi transparente nas suas instruções. 14. O orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas dos participantes.

## 4. Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da análise estatística dos dados resultantes da aplicação da experiência. Primeiramente, será exposta a caracterização da amostra da situação experimental no que respeita à distribuição dos participantes por cada uma das condições impostas e referidas no capítulo anterior, anotando os indicadores demográficos que são, neste caso, idade e sexo. Em segundo lugar, serão explanados os resultados alcançados através da análise estatística descritiva e relacional das dimensões que se pretendem mensurar e, deste modo, testadas as hipóteses traçadas no presente estudo.

Os testes estatísticos utilizados tiveram a principal finalidade de avaliar as grandezas em estudo, auxiliando na decisão de comparação de resultados. A análise foi realizada com o software *IBM SPSS Statistics*, versão 19.0. As informações complementares aos resultados seguidamente apresentados, podem ser consultados no anexo B.

### **4.1. Caracterização da amostra**

A amostra utilizada para a situação experimental é composta por um total de 121 alunos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Cada um destes participantes foi incluído num grupo em que foi aplicada uma das condições referidas no capítulo anterior. Para que os grupos sejam mais facilmente identificáveis, foi atribuída a cada um uma letra, como explicitado na tabela 3. Daqui em diante, esta nomenclatura será utilizada na apresentação de tabelas e figuras.

*Tabela 3 – Nomenclatura Grupos da experiência*

<b>Grupo</b>	<b>Condição</b>
A	Não participação sem racional
B	Não participação com racional
C	Participação sem racional
D	Participação com racional

A distribuição de participantes pelas quatro condições da experiência foi razoavelmente equilibrada, embora se verifique um número de participantes ligeiramente maior nas duas condições de não participação. Assim, 71 indivíduos da

amostra não participaram na determinação do seu objectivo (Grupos A e B), enquanto que os restantes 50 participaram (Grupos C e D). Observamos, da mesma forma, que o racional foi aplicado em 64 sujeitos (Grupos B e D), ou seja, em cerca de 53% da amostra. Na tabela 4 e 5 pode-se verificar a distribuição de participantes em cada uma das quatro condições e a respectiva percentagem.

*Tabela 4 - Distribuição dos sujeitos - 4 Grupos*

		Participantes	
		N	Percentagem
Grupo	A	34	28,1
	B	37	30,6
	C	23	19,0
	D	27	22,3
	Total	121	100,0

*Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos – Participação e Racional*

		Definição do objectivo		
		Participação	Não participação	Total
		N	N	
Utilização do racional	Sim	27	37	64
	Não	23	34	57
	Total	50	71	121

Relativamente à idade dos indivíduos, a amostra variou entre os 18 e os 56 anos, sendo que a média de idades situou-se nos 25 anos (tabela 6). A maioria dos participantes compreendeu idades entre os 19 e os 22 anos. Numa análise a cada um dos grupos, verifica-se que o Grupo A teve o conjunto de indivíduos mais novo, com uma média próxima dos 20 anos. Por outro lado, o grupo com uma idade média maior foi o Grupo C, com cerca de 33 anos. Pode-se inferir igualmente que os indivíduos nos grupos onde houve lugar à participação na definição do objectivo são consideravelmente mais velhos cerca de 7 anos, em média, se comparados com os grupos de não participação.

*Tabela 6 - Idade dos sujeitos por Grupo*

		Idade				
		N	Mínimo	Máximo	Média	Desv.Padrão
Grupo	A	34	18	23	19,6	1,0
	B	37	19	34	24,3	4,6
	C	23	22	56	33,2	8,8
	D	27	21	42	26,0	5,7
	Total	121	18	56	25,0	7,0

No que diz respeito ao sexo dos participantes, a distribuição foi, no geral, equilibrada. Aproximadamente 54% dos indivíduos são do sexo feminino e os restantes 46% do sexo masculino. Verifica-se, no entanto, que existe uma disparidade no que toca aos grupos de participação (Grupos C e D), onde, em conjunto, mais de 70% dos participantes são do sexo feminino (tabela 7).

*Tabela 7 - Sexo dos sujeitos por Grupo*

		Sexo			
		Feminino		Masculino	
		N	%	N	%
Grupo	A	17	50,0%	17	50,0%
	B	12	32,4%	25	67,6%
	C	16	69,6%	7	30,4%
	D	20	74,1%	7	25,9%
	Total	65	53,7%	56	46,3%

## **4.2. Análise dos resultados da experiência**

De seguida, serão apresentados os dados resultantes do tratamento estatístico efectuado à informação recolhida na situação experimental e nos respectivos questionários. A estruturação deste sub-capítulo será decomposta pelas dimensões examinadas, ou seja, a justiça, o sentido de compromisso e a performance. A apresentação destas dimensões seguirá precisamente esta ordem, sobre um prisma de menor grau de dependência de cada uma delas e também por uma questão de fluidez na exposição dos resultados. À medida que os resultados forem apresentados, serão testadas as hipóteses formuladas no presente estudo.

### **4.2.1. Justiça**

Como referido ao longo da presente dissertação, a dimensão de justiça está alicerçada sobre dois conceitos: justiça processual e justiça interaccional. Deste modo, estes indicadores serão analisados separadamente.

Começando pela justiça processual, após construção do índice com as médias de resposta às questões sobre este construto (Alpha de Cronbach = 0,742), verifica-se que a média de concordância é significativamente maior nos grupos de participação na tomada de decisão do objectivo, em comparação com os grupos de não participação. Com efeito, a média de respostas nos grupos de participação (Grupos C e D) situa-se nos 4,16, sendo ligeiramente maior no grupo em que foi aplicado o racional (Grupo D), com uma média de 4,18. Por outro lado, a média de respostas dos grupos de não participação é de 3,35, que, embora esteja ainda em terrenos positivos, ou seja, superior ao centro de escala de origem, é claramente mais reduzida. Nestes casos, a média foi mais alta no grupo onde não foi aplicado o racional (Grupo A), com um valor de 3,42, embora novamente por margem inexpressiva. Deste modo, afirma-se que o facto de um indivíduo participar no processo de determinação do seu próprio objectivo influencia positivamente a sua percepção de justiça processual ( $t_{(119)} = 5,417$ ;  $p \leq 0,001$ ), suportando, assim, a Hipótese 6a.

Tabela 8 – Justiça Processual

			Justiça processual		
			Definição do objectivo		
			Participação	Não participação	Total
Utilização do racional	Sim	Média	4,18	3,29	3,66
		Desv.Padrão	,83	,84	,94
		N	27	37	64
	Não	Média	4,13	3,42	3,71
		Desv.Padrão	,59	,88	,85
		N	23	34	57
	Total	Média	4,16	3,35	3,68
		Desv.Padrão	,72	,86	,89
		N	50	71	121

No que diz respeito à justiça interaccional, após a construção do índice (Alpha de Cronbach = 0,714), verifica-se que os resultados mostram-se definitivamente distintos, quanto às diferenças entre as condições de participação e de não participação registadas na justiça processual. Genericamente, a justiça interaccional apresenta valores médios que revelam concordância em cada um dos 4 grupos, sem que se verifique uma diferença notória entre eles. As médias dos grupos de participação e de não participação no processo de decisão do objectivo foram de 4,22 e de 4,24, respectivamente. Pode-se afirmar, por isso, que a diferença das médias da justiça interaccional é nula quando o paradigma de participação é alterado ( $t_{(119)} = -0,138$ ;  $p = 0,890$ ). Desta forma, a Hipótese 6b não é verificada.

Tabela 9 – Justiça Interaccional

		Justiça interaccional			
		Definição do objectivo			
		Participação	Não participação	Total	
Utilização do racional	Sim	Média	4,30	4,23	4,26
		Desv.Padrão	,91	,65	,76
		N	27	37	64
	Não	Média	4,13	4,25	4,20
		Desv.Padrão	,71	,80	,76
		N	23	34	57
	Total	Média	4,22	4,24	4,23
		Desv.Padrão	,82	,72	,76
		N	50	71	121

#### **4.2.2. Sentido de compromisso**

A partir das questões colocadas sobre o compromisso e após inversão da escala nas questões indicadas (secção 3.8.), foi construído o índice sobre o sentido de compromisso (Alpha de Cronbach = 0,663). O grau do sentido de compromisso mostrou-se, assim, em média, superior ao centro da escala em todos os grupos, manifestando uma média de concordância e registando pequenas variações entre eles. Os valores médios máximo e mínimo desta dimensão situam-se, respectivamente, nos 3,92 (Grupo C) e 3,72 (Grupo A), sendo que os grupos de participação mostraram indivíduos com um maior sentido de compromisso, com uma média de 3,9, embora a diferença para os grupos de não participação, que registaram uma média de 3,78, não seja, de todo, expressiva (tabela 9). Ao explorar a relação entre as condições de definição do objectivo (participação ou não participação) e o sentido de compromisso, concluímos que a mesma é muito pouco consistente na presente amostra. Ou seja, os diferentes condicionalismos, relativos à participação, impostos na definição do objectivo não influíram no sentido de compromisso dos sujeitos ( $\eta^2=0,088$ ). Estes resultados indicam, portanto, que os sujeitos que participaram na determinação do seu próprio objectivo não diferem no sentido de compromisso, em relação aos sujeitos que não participaram ( $t_{(119)} = 0,968$ ;  $p = 0,335$ ). Assim, a segunda Hipótese 2 formulada no presente estudo não tem suporte.

Uma vez substanciada a inexistência de uma relação entre estas duas dimensões, automaticamente não se confirmam as hipóteses que julgam existir um papel de mediação dos sentimentos de justiça entre a definição do objectivo e sentido de compromisso, isto apesar da correlação moderada que existe entre a justiça interaccional e processual, e o sentido de compromisso ( $\rho = 0,443$  e  $\rho = 0,346$ , respectivamente). Portanto, as Hipóteses 6c e 6d não são suportadas estatisticamente, sendo apenas verificável que maiores sentimentos de justiça implicam um maior sentido de compromisso, pese embora as relações sejam de intensidade média fraca.

*Tabela 10 – Sentido de Compromisso*

			Sentido de compromisso		
			Definição do objectivo		
			Participação	Não participação	Total
Utilização do racional	Sim	Média	3,88	3,84	3,86
		Desv.Padrão	,60	,54	,56
		N	27	37	64
	Não	Média	3,92	3,72	3,80
		Desv.Padrão	,75	,76	,75
		N	23	34	57
	Total	Média	3,90	3,78	3,83
		Desv.Padrão	,66	,65	,66
		N	50	71	121

É interessante, porém, verificar que nas condições de não participação, a utilização do racional conduziu a um maior sentido de compromisso, com uma média de 3,84. Este acréscimo, não é, contudo, suficiente para igualar o valor do sentido de compromisso no grupo de participação sem racional (Grupo C), com uma média de 3,92, embora aproxime as médias do sentido de compromisso destes dois grupos. Assim, quando comparados os resultados médios do sentido de compromisso entre estas duas situações, verifica-se que têm valores idênticos ( $t_{(58)} = -0,489$ ,  $p = 0,626$ ), confirmando o argumento de que desde que se articule um racional na distribuição de uma tarefa e objectivo, o sentido de compromisso será pelo menos semelhante ao verificado em condições de participação, mas sem apresentação de racional. A Hipótese 4b é, assim, confirmada.

Por outro lado, a Hipótese 5b não se confirma, uma vez que em grupos de participação, o sentido de compromisso não foi maior no grupo em que foi utilizado um racional, com o Grupo D a ter uma média de 3,88 contra 3,90 do Grupo C. Não, é por isso verificável qualquer impacto do racional sobre o sentido de compromisso entre grupos de participação  $t_{(48)} = 0,187$ ;  $p = 0,852$ ).

### **4.2.3. Performance**

Como referido anteriormente, a performance de cada indivíduo será mensurada pelo número de respostas dadas nas duas tarefas da experiência. É também verdade que em cada uma das condições de definição do objectivo existiram indivíduos com o objectivo de na segunda tarefa multiplicar a performance da primeira tarefa por 2 e outros indivíduos por 3. A proporção de indivíduos com o multiplicador de 2, em relação ao multiplicador de 3, é relativamente equilibrada se efectuarmos uma comparação entre grupos (entre os 70% e 80%). A excepção encontra-se no Grupo D (cerca de 50%).

*Tabela 11 – Distribuição do multiplicador para o objectivo*

		Multiplicador			
		2		3	
		N	%	N	%
Grupo	A	27	79.4%	7	20.6%
	B	26	70.3%	11	29.7%
	C	18	78.3%	5	21.7%
	D	14	51.9%	13	48.1%

Apesar de existirem objectivos diferentes e de, teoricamente, um objectivo mais difícil conduzir a uma maior performance (Locke, 1968), o impacto da dificuldade do objectivo na variação da performance foi considerado insignificante ( $\eta^2 = 0,033$ ). Saliente-se que no decorrer de todas as sessões experimentais foi sublinhado aos indivíduos para continuarem a escrever o maior número de respostas, mesmo depois de atingido o objectivo. Esta instrução poderá ter contribuído para o pouco impacto do objectivo determinado na performance. Assim, todos os participantes são considerados comparáveis entre si, mesmo com objectivos de dificuldades diferentes.

Os dados recolhidos sobre a performance dos participantes, mostram que, no computo geral, os indivíduos nas condições de participação (Grupos C e D) obtiveram um maior número médio de respostas válidas do que os indivíduos em condições de não participação (tabela 10). Em média, os indivíduos dos grupos de participação (Grupos C e D) registaram 39,86 respostas no somatório das duas tarefas, enquanto que os grupos de não participação assinalaram uma média de 30,39 respostas. Deste modo, verifica-se que o nível de performance é maior quando um indivíduo participa na determinação do seu próprio objectivo ( $t_{(82,417)} = 0,69$ ;  $p \leq 0,001$ ), suportando a Hipótese 1.

*Tabela 12 – Performance*

			Performance		
			Definição do objectivo		
			Participação	Não participação	Total
Utilização do racional	Sim	Média	43,19	32,62	37,08
		Desv.Padrão	13,93	10,96	13,28
		N	27	37	64
	Não	Média	35,96	27,97	31,19
		Desv.Padrão	13,67	8,34	11,40
		N	23	34	57
	Total	Média	39,86	30,39	34,31
		Desv.Padrão	14,15	10,00	12,73
		N	50	71	121

É também perceptível a relação positiva existente entre a performance e o sentido de compromisso na presente amostra ( $\rho=0,23$ ), embora se mostre declaradamente frágil. É, contudo, suficiente para se afirmar que um maior sentido de compromisso traduz-se numa maior performance, apesar de se inferir claramente que este factor não foi fulcral para o nível de desempenho dos sujeitos. A Hipótese 3 é, por isso, confirmada, embora com resultados pouco expressivos.

Em relação ao possível efeito do racional, é atestado que o número médio de respostas aumenta significativamente nos casos em que este foi aplicado. Com efeito, o grupo onde os indivíduos puderam participar na decisão do seu objectivo e onde foi apresentado um racional (Grupo D) apresenta o maior número médio de respostas de

todos os grupos em análise, com 43,19 respostas dadas, registando em média mais 7 respostas que o grupo de participação sem racional (Grupo C). Seguindo esta lógica, os indivíduos pertencentes ao grupo de não participação com racional (Grupo B) obtiveram em média mais 4 respostas que os indivíduos relativos ao grupo de não participação sem racional (Grupo A). Conclui-se, desta forma, que a utilização do racional tem um impacto positivo e significativo na performance de um indivíduo, tanto em situações de não participação ( $t_{(69)} = -1,999$ ;  $p = 0,05$  ( $\alpha \leq 0,1$ ), como em situações de participação ( $t_{(48)} = -1,844$ ;  $p = 0,071$  ( $\alpha \leq 0,1$ ). Comprova-se, então, a Hipótese 5a, uma vez que, nos grupos de participação, o impacto do racional é significativo sobre a performance dos indivíduos.

Assinale-se ainda que o nível médio de performance do grupo de não participação com racional (Grupo B), não é significativamente diferente do número médio de respostas dadas pelos indivíduos no grupo de participação sem racional (Grupo C) ( $t_{(58)} = -1,041$ ,  $p = 0,302$ ). Deste modo, entende-se que os efeitos positivos da utilização do racional são idênticos aos da participação na definição do objectivo, no que diz respeito á performance, pelo que a Hipótese 4a é confirmada.

## 5. Discussão

Expostos e analisados os dados sobre o impacto da participação nos sentimentos de compromisso, de justiça processual e interaccional e, conseqüentemente, na performance, o presente capítulo terá o intuito de, orientado sempre por uma coerência fundamentada na literatura existente, explicar os resultados obtidos. Deste modo, primeiramente serão ilustrados os impactos da participação na performance e no sentido de compromisso, no contexto de determinação de um objectivo. Seguidamente, e sobre as dimensões supra-citadas, serão explicados os efeitos da divulgação de um racional. Por último, será tornada clara a relação entre a participação e os sentimentos de justiça processual e interaccional.

### **5.1. Efeitos da participação na performance e sentido de compromisso**

O foco principal do presente estudo incide sobre os possíveis efeitos benéficos que a participação na tomada de decisão de um objectivo tem sobre a performance de um indivíduo, quando o objectivo em causa lhe diz respeito. Esta asserção, embora extensamente argumentada e firmada pela evidência de um aumento de produtividade (Coch e French, 1948; Erez, Earley e Hulin, 1985), acompanhado por um acréscimo na aceitação e comprometimento (Likert, 1967), continua a não ser absolutamente transparente, devido à pertinência de outras análises que rejeitam categoricamente este princípio (Locke e Schweiger, 1979; Latham e Marshall, 1982). O presente estudo comprova e partilha, no entanto, o parecer de que a participação de um indivíduo no processo de decisão do seu próprio objectivo impulsiona o seu desempenho para níveis que não são atingidos sem a referida participação (Erez, 1986). Esta concepção é consolidada pelo facto de a dificuldade do objectivo ter sido semelhante para as duas condições de definição do objectivo, e de, por isso, a performance não ter sido influenciada por este factor, respeitando assim a premissa transversalmente corroborada de Locke (1968) de que quanto mais difícil o objectivo, maior a performance.

Mas se foi comprovado o impacto positivo da participação na performance, a explicação para que tal relação se materialize foi insuficientemente explicada pelas hipóteses articuladas. Como âmago da ligação entre o objectivo e a performance, o sentido de compromisso foi conjecturado como a dimensão que juntava as pontas entre estes dois factores. Em consonância com esta lógica, argumentou-se que a participação faria aumentar o sentido de compromisso de um indivíduo (Erez e Arad, 1986), dada a ligação psicológica de quase obrigatoriedade que se constrói entre a definição do

objectivo e o cumprimento do mesmo (Hollenbeck e Klein, 1987). No entanto, para a presente amostra, a condição de participação não teve qualquer influência no sentido de compromisso dos indivíduos, o que acaba por ir de encontro a alguns dos estudos sobre a temática (Latham, Mitchell, e Dossett, 1978).

Contudo, o nível do sentido de compromisso dos indivíduos foi, em média, relativamente alto em todas as condições de determinação do objectivo impostas, apresentando um grau de variação mínimo e impossibilitando a dedução de qualquer tipo de relação ou tendência deste factor com a mudança do paradigma de definição do objectivo. Este facto pode ser, em parte, justificável pelo sentimento de envolvimento que os indivíduos demonstraram inerente ao desafio que lhes estava a ser proposto na experiência, independentemente do facto destes terem oportunidade de participar nos seus próprios objectivos. Esta dedução é feita com base no argumento de que a percepção de envolvimento é essencial para um sentido de compromisso elevado (Erez e Arad, 1986) e suportado pelo registo, também elevado e imutável, da justiça processual, factor responsável pela mensuração do envolvimento e da percepção da justiça do processo de determinação do objectivo. Com efeito, este factor foi invulgarmente superior ao centro de escala nas condições de não participação, quando seria expectável precisamente o contrário, o que valida a percepção acrescida de envolvimento, transversal a todos os indivíduos que participaram na experiência, e, conseqüentemente, o nível alto e invariável do sentido de compromisso.

A referida constância do sentido de compromisso e o seu nível, em média, elevado justifica, parcialmente, a existência de uma relação pouco vincada entre este factor e a performance. Com efeito, a pouca variabilidade do sentido de compromisso torna a sua relação com a performance pouco clara e difícil de inferir. Desta forma, a performance estará, neste caso, teoricamente mais dependente da capacidade cognitiva e natural dos indivíduos para a tarefa em questão, do que propriamente do sentido de compromisso. Ainda assim, a premissa de que existe uma relação positiva entre o sentido de compromisso e a performance (Earley e Kanfer, 1988; Klein, Hollenbeck e Alge, 1999) encontrou suporte no presente estudo.

## **5.2. Efeitos do racional na performance e sentido de compromisso**

Para além de examinar os resultados da participação no processo de decisão de um objectivo, explorou-se a importância dos moldes em que o mesmo é apresentado. Neste contexto, e suportado pelo estudo de Latham (1988), foi introduzido um racional

com o intuito de estimular a importância do cumprimento do objectivo. Verificou-se, então, que o racional teve um impacto positivo no sentido de compromisso e na performance, principalmente nesta última dimensão. Se a variação no sentido de compromisso foi, no mínimo, pouco expressiva, e verificável apenas nos sujeitos que não participaram no seu objectivo, a influência do racional foi considerável no aumento da performance, facto comum aos grupos de participação e de não participação. Esta relação é explicável pela natureza do racional colocado aos sujeitos da experiência. Ao referir-se que os resultados da tarefa a desempenhar iriam ser comparados com alunos de outras faculdades, gerou-se um racional com carácter competitivo que influencia positivamente a produtividade (Rittgen, 2011).

Adicionalmente, sublinhe-se que os níveis de performance e de sentido de compromisso no grupo de não participação com racional foram similares em comparação com o grupo de participação sem racional. Este corolário é particularmente importante, uma vez que confirma que, instruções dadas de forma respeitosa e razoável e que destaquem a importância do objectivo, têm um impacto positivo na performance e no sentido de compromisso idêntico aos efeitos da participação, tal como defendeu Latham (1988).

Demonstra-se, assim, a inegável importância do racional, sobretudo, no aumento da performance, nomeadamente nos casos em que os indivíduos não têm oportunidade de ter qualquer poder de decisão sobre o seu objectivo, e que, por isso, talvez necessitem de um vínculo ao cumprimento do objectivo ou de uma razão percebida como válida e justa para que o cumpram conforme exigido.

### **5.3. Relação entre a participação e sentimentos de justiça**

Dada a lógica ligação entre a participação e os sentimentos de justiça processual e interaccional e a sua importância no contexto de determinação de um objectivo, foram analisadas as relações entre os conceitos de justiça e a participação e prognosticado o papel de mediação entre o sentido de compromisso e a participação. Curiosamente, os sentimentos de justiça processual e interaccional obtiveram registos distintos aquando da variabilidade do contexto de decisão do objectivo. Se, por um lado, a participação pesou bastante no aumento do sentido de justiça processual, por outro, a sua preponderância foi nula sobre a justiça interaccional.

Se o primeiro argumento é claramente explicável pelo envolvimento dos indivíduos na determinação do objectivo incumbido na condição de participação, o

segundo explica-se, em parte, pela maior dificuldade em perceber o modo como o orientador conduziu o processo. Ou seja, apesar de nas condições de não participação, o orientador da experiência não ter providenciado qualquer tipo de hipótese de opinião aos indivíduos, sendo autoritário, frio e intransigente na forma como expôs o objectivo, esse comportamento pode ter sido percebido como usual no contexto que se criou para a realização da experiência. No entanto, é importante salientar a relação moderada que ambos os conceitos de justiça partilham com o sentido de compromisso, frisando a importância do modo como o processo de decisão do objectivo é estabelecido e percebido pelos demais, apesar de, em última instância, não se verificar um efeito mediador da justiça entre o sentido de compromisso e a participação, dada a inexistência da relação entre estes dois factores.

## **6. Conclusão**

### **6.1. Principais resultados**

A participação e o envolvimento de indivíduos de uma organização nos processos de decisão e de condução da mesma encerram em si um entusiasmo amplamente partilhado pela maioria de nós, enquanto sociedade, e promovido, pelo menos teoricamente, como facilitador motivacional em estruturas organizacionais que, por vezes, pela sua inflexibilidade, não funcionam nesse sentido. No fim dos anos 90, dois terços das empresas cotadas na lista Fortune 1000 (ranking preparado pela publicação Fortune que visa as mil empresas com maior receita, com sede no Estados Unidos da América), instituíam uma ou mais práticas de participação dos seus empregados (Benson e Lawler, 2005; Gold, 2003). É importante, por isso, perceber em que medida a participação, nomeadamente em casos de determinação de objectivos, influencia a performance, e se esse impacto positivo é de tal forma consistente e considerável para que se torne realmente válido em termos práticos. No presente estudo, verificou-se, de facto, que a performance foi significativamente maior nos indivíduos que participaram na definição do seu objectivo, corroborando a ideia defendida por Erez (1985). Acrescente-se que o incremento da média de performance dos indivíduos nos grupos de participação, face aos grupos de não participação, foi na ordem dos 30%, sublinhando o papel categórico da participação sobre a performance.

Apesar de a investigação existente sobre esta temática ser, ainda, ambígua no que toca a reconhecer os benefícios de práticas participativas – evidente quando consideramos os múltiplos pontos discordantes ao nível de resultados e as diferentes conceptualizações formadas sobre a participação - a maioria dos estudos, e também os mais valorizados, convergem para a importância do sentido de compromisso como variável que dá sustento à relação entre o objectivo e a performance e como principal motor para o incremento desta última (Locke, 1968; Hollenbeck e Klein, 1987). Assim sendo, procurou-se identificar relações entre a participação e um aumento do sentido de compromisso, logicamente conjecturável pela natureza envolvente e motivacional (Deci, 1971; Erez e Arad, 1986), e pela dimensão psicológica vinculadora ao cumprimento do objectivo (Hollenbeck e Klein, 1987). Contudo, não foi verificado um aumento expressivo do sentido de compromisso dos indivíduos nos grupos de participação, de tal forma que se possa afirmar que este factor é influenciável pelas

condições de definição do objectivo (Latham, Mitchell, e Dossett, 1978). Este resultado coloca em causa o raciocínio de que a participação aumenta a performance por efeito do acréscimo do sentido de compromisso, pese embora, isso possa ser explicado pelo elevado grau e variação diminuta deste factor nos indivíduos da amostra, influenciados pelo contexto normal de envolvimento e de desafio proporcionado pela situação experimental. A relação positiva entre o sentido de compromisso e a performance foi, apesar de tudo, assegurada, embora de fraca consistência. Este conjunto de resultados parece desrespeitar a consciência de que o sentido de compromisso é o factor de maior preponderância na performance de um indivíduo. Ao mesmo tempo, perspectiva a ideia de que outras variáveis, talvez até correlacionadas com o sentido de compromisso, sejam igualmente importantes na explicação do comportamento da performance. Foi em parte isso que se procurou efectuar com a análise às variações dos sentimentos de justiça, nomeadamente à justiça processual e interaccional, nas diferentes condições de participação. Com efeito, os sentimentos de justiça aumentaram quando os indivíduos tiveram a possibilidade de influir no objectivo a cumprir, facto que acaba por ser naturalmente explicado, dadas as noções de igualdade e de justiça subjacentes ao conceito de participação (Erez e Kanfer, 1983). Contudo, a sua relação com o sentido de compromisso e o papel de mediação entre este e a participação não foi demonstrada, impossibilitando mais conclusões sobre os factores que dão corpo ao sentido de compromisso e que influem objectivamente na performance.

Neste âmbito de determinação de objectivos foi importante validar a hipótese de que o sentido de compromisso e, sobretudo, a performance, podem ser aumentados através de argumentos ou razões que exaltem a importância do cumprimento do objectivo (racional) (Latham, Erez e Locke, 1988). Ainda mais importante é a conclusão de que, quando aplicado o racional a indivíduos que não participaram na decisão do objectivo, a performance aumenta para níveis semelhantes aos verificados no grupo de participação mas sem a aplicação do racional. Este facto sublinha sobremaneira a importância da forma como a tarefa e o objectivo determinado são apresentados para quem tem que cumpri-los.

Refira-se, portanto, que no seio de uma organização os efeitos de práticas que estimulem a participação de indivíduos em decisões relacionadas com as tarefas que desempenham, não devem ser menosprezados. Adicionalmente, as bases argumentativas e racionais sobre as quais são constituídas decisões que afectam o trabalho e objectivos

de um indivíduo deverão ser apresentadas de forma calculada com vista ao maior grau de compromisso e de concordância possível por parte deste e, naturalmente, ao maior nível de performance. Assim, numa óptica motivacional e, conseqüentemente, performativa, estes poderão ser instrumentos fundamentais ao bom desempenho e à coesão de uma organização, quando, ainda nos dias de hoje, a inflexibilidade estrutural ao nível do poder de decisão e a relação distante entre a parte que delibera e a parte operacional não se dissiparam totalmente.

## **6.2. Limitações e investigação futura**

Pode-se deprender naturalmente que a principal limitação do presente estudo diz respeito ao extenso número de dimensões que podem influir na variação da performance. Com efeito, a complexidade em estimar a performance é tal, que inúmeros factores motivacionais, contextuais e até referentes à personalidade de cada indivíduo, são referidos em estudos que abordam este conceito. Assim, a análise efectuada ao sentido de compromisso como meio para perceber o comportamento da performance não deve ser considerada totalmente explicativa da variabilidade da performance, como, aliás, se comprovou. Outra das limitações prende-se com as condições em que a situação experimental se realizou e o paralelismo insuficiente com a realidade. Isto é, por muito que a experiência se assemelhe a situações existentes num ambiente organizacional, é normal que os sujeitos não consigam abstrair-se completamente do facto de que os condicionalismos impostos são artificiais e que têm em vista a obtenção de resultados para um estudo. Apesar deste processo experimental ser o mais comum em estudos sobre este tema, seria verdadeiramente interessante aplicar as hipóteses em estudo numa empresa que providencie e compare contextos de participação e de não participação com os seus empregados.

Deste modo, e tendo em conta os resultados e conclusões do presente estudo, seria interessante perceber que outras variáveis explicam significativamente a performance e, simultaneamente, encontrar uma analogia entre a participação e a variação destes factores. Dado o cariz envolvente da participação, muito ligada a factores sociais, como são os sentimentos de justiça analisados, e dada importância verificada da forma como é apresentado o objectivo ou decisão, seria curioso perceber de que modo a participação pode aumentar a percepção de confiança dos indivíduos dentro de uma organização (uma vez que lhe está a ser dada a oportunidade de intervir

em processos de decisão), e de que modo esse impacto reduz a noção de exclusão e de intermitência que muitas vezes existe na relação entre o subordinado e o supervisor. Da mesma forma, tendo como base os resultados positivos da aplicação de um racional de cariz competitivo, futuras investigações poderão questionar sobre a viabilidade de colocar condicionalismos declaradamente competitivos. Ou seja, tentar perceber quais seriam os efeitos na performance se o objectivo determinado não fosse definido em termos absolutos (como foi o caso), mas em termos comparativos, na medida em que o intuito seria, por exemplo, superar a performance realizada por determinado grupo ou indivíduo.

Concluindo, pode-se afirmar que as referidas limitações, em conjunto com algumas das conclusões obtidas, abrem caminho para análises com ângulos, relações e conceptualizações diferentes que podem contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre o tema da participação.

## 7. Bibliografia

Arvey, Richard D., Dewhirst, H. Dudley; Boling, John C. (1976). *Relationships Between Goal Clarity, Participation in Goal Setting, and Personality Characteristics on Job Satisfaction in a Scientific Organization*. Journal of Applied Psychology, Feb76, Vol. 61.

Bandura, A., & Cervone, D. (1983). *Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems*. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 1017–1028.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bar Haim, A. (2002). *Participation programs in work organizations: past, present, and scenarios for the future*. Westport, Conn.: Quorum Books.

Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2005). *Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects*. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The essentials of the new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Beugre, C. D. & Baron, R.A. (2001). *Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice*. Journal of Applied Psychology, 31 (2), 324-338.

Bies, R. J., & Moag, J. S . (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewiclu, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiafion in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.

Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2005). *Business Research Methods – Second European Edition*. McGraw-Hill Higher Education.

Bryan, William Lowe; Harter, Noble (1987); *Psychological Review*, Vol 4(1), pp. 27-53.

Campbell, D. J., & Gingrich, K. F. (1986). *The interactive effects of task complexity and participation on task performance: A field experiment*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 38, 162-180.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). *Overcoming resistance to change*. *Human Relations*

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.

Cotton, John L., Vollrath, David A., Froggatt, Kirk L., Lengnick-Hall, Mark L., Jennings, Kenneth R. (1988). *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*. *Academy of Management Review*, Jan1988, Vol. 13 Issue 1, p8-22, 15p.

Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). *Injustice and work behavior: A historical review*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Dachler, H. P. (1978). *The problem nature of participation in organizations: A conceptual evaluation*. B. King & F. E. Fiedler (Eds.), *Managerial control and organization democracy* (pp. 17-29). New York: John Wiley & Sons.

Deci, E. L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. *Journal of Personality & Social Psychology*, 18, 105-115.

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*, 64, 291-298.

Dossett, D. L., Cella, A., Greenberg, C. L., & Adrian, N. (1983) *Goal setting, participation and leader supportiveness effects on performance*. American Psychological Association, Anaheim, CA.

Earley, P. C. (1985). *Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 481-491.

Earley, P. C. (1985). *The influence of goal-setting methods on performance, goal acceptance, self-efficacy expectations, and expectancies across levels of goal difficulty*. American Psychological Association, Los Angeles.

Earley, P. Christopher; Kanfer, Ruth (1985). *The Influence of Component Participation and Role Models on Goal Acceptance, Goal Satisfaction*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 36.

Erez, M. (1977). *Feedback: A necessary condition for the goal-performance relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 62, 624-627.

Erez, M.& Kanfer, H. (1983). *The role of goal acceptance in goal setting and task performance*. *Academy of Management Review*, 8, 454-463.

Erez, Miriam; Zidon, Isaac (1984). *Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69.

Erez, Miriam; Earley, P. Christopher; Hulin, Charles L. (1985) *The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model*. *Academy of Management Journal*, Vol 28.

Erez, M., & Arad, R. (1986). *Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors*. *Journal of Applied Psychology*.

Folger, R. (1977). *Distributive and procedural justice: Combined impact of 'voice' and improvement of experienced inequity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108–119.

French, J. R. P., Israel, J., & As, D. (1960). *An experiment on participation in a Norwegian factory*. *Human Relations*, 13, 3-19.

Greenberg, J. (1990a). *Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 111-157). Greenwich, CT: JAI.

Greenberg, J. (1993a). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1994). *Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, 288-297.

Gollwitzer, P. M. (1996). *The volitional benefits of planning*. New York: Guilford Press.

Gold, M. (2003). *New frontiers of democratic participation at work*. Burlington, VT: Ashgate.

Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). *Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220.

Hollenbeck, J., Williams, C., & Klein, H. (1989). *An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18–23.

Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A.M., & Wright, P.M. (1989a). *Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951–956.

Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P. and Lind, E. A. (1987). *Participation in task evaluation procedures: the effects of influential opinion expression and knowledge of evaluative criteria on attitudes and performance*. *Social Justice Research*, 1: 235-249.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). *Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude treatment interaction approach to skill acquisition*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657–690.

Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., & Alge, B. (1999). *Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885–896.

Lawrence, L. C., and P. C. Smith, *Group Decision and Employee Participation*, *Journal of Applied Psychology*, Vol, 39 (1955), 334-337.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1975). *Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson's Law*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 524–526.

Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). *Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated woods workers*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 299-302.

Latham, Gary P., Yukl, Gary A. (1976). *Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction: Erratum*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 61.

Latham, G. P., Saari, L. M. (1979). *The effects of Holding difficulty constant on assigned and participatively set goals*. *Academy of Management Journal* 1979, Vol. 22.

- Latham, G. P., & Marshall, H. A. (1982). *The effects of self-set, participatively set and assigned goals on the performance of government employees*. *Personnel Psychology*, 35, 399-404.
- Latham, Gary P., Steele, Timothy P., Saari, Lise M. (1982). *The effects of participation and goal difficulty on performance*. *Personnel Psychology*, Vol 35, 677-686.
- Latham, G. P., & Lee, T. W. (1986). *Goal setting. Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 101-117). Lexington, MA: Lexington Books.
- Latham, Gary P., Erez, Miriam, Locke, Edwin A. (1988). *Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, 753-772.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, 49-63.
- LaPorte, R., & Nath, R. (1976). *Role of performance goals in prose learning*. *Journal of Educational Psychology*, 68, 260-264.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review*, Vol 50 (3), 292-310
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row.
- Li, A. & Butler, A. B. (2004). *The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators*. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, Number 1, 37-51.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, McGraw-Hill.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum.

Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., & de Vera Park, M. V. (1993). *Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, 224-251.

Lind, E. A. (1995). *Justice and authority relations in organizations*. In R. S.

Locke, E. A., & Bryan, J. (1968). *Goal setting as a determinant of the effects of knowledge of score in performance*. *American Journal of Psychology*, 81, 398–406.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). *Participation in decision-making: One more look*. L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.).

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*. New York: Wiley.

Locke, Edwin A., Schweiger, David M., Latham, Gary P. (1986). *Participation in decision making: when it should be used?*. *Organizational Dynamics*, Vol. 14.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. *American Psychological Association*, Vol. 57, 705-717.

Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). *Mechanism of feedback affecting task performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 114–122.

Mowday, R.T. (1998). *Reflections of the study and relevance of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, v.8,n.4, p.387-401, 1998.

Rothkopf, E., & Billington, M. (1979). *Goal-guided learning from text: Inferring a descriptive processing model from inspection times and eye movements*. *Journal of Educational Psychology*, 71, 310–327.

Rittgen, Peter (2011). *Goal Commitment and competition as drivers for group productivity in business process modeling*. Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium & University of Boras.

Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.

Sashkin, M. (1984). *Participative management is an ethical imperative*. *Organizational Dynamics*, 12, 5-22.

Shapiro, D. L. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Series in applied psychology*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates

Smith, K., Locke, E., & Barry, D. (1990). *Goal setting, planning and organizational performance: An experimental simulation*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 118–134.

Steers, Richard M., Porter, Lyman W. (1974). *The role of task-goal attributes in employee performance*. *Psychological Bulletin* 1974, Vol. 81.

Taylor, F. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting*. *Human Relations*, 4, 3-38.

Vroom, V. H. (1959). *Some personality determinants of the effects of participation*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

Vroom, Wiley H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England.

Wagner III, John A., Gooding, Richard Z. (1987). *Effects of Societal Trends on Participation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32.

Walker, L., LaTour, S., Lind, F. A., & Thibaut, J. (1974). *Reactions of participants and observers to modes of adjudication*. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 295-310.

Wood, R., & Locke, E. (1990). *Goal setting and strategy effects on complex tasks*. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 73–109). Greenwich, CT: JAI Press.

Wyatt, S., Frost, L., & Stock, F.G.L. (1934). *Incentives in repetitive work*. Industrial Health Research Board (Great Britain).

Yukl, G. A. (1998.). *Leadership in organizations*. UpperSaddle River, N.J. Prentice Hall.

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo A - Metodologia

#### Anexo A1 - Folha de Pontuação

##### Folha de pontuação

Participante N°: \_\_\_\_\_

---

Pontuação da primeira tarefa: \_\_\_\_\_

---

Objectivo para a segunda tarefa: \_\_\_\_\_

Pontuação da segunda tarefa: \_\_\_\_\_



## Anexo A3 - Questionário

### Questionário

Participante Nº: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

---

Este questionário tem como intuito avaliar a sua percepção da tarefa, do supervisor e da sua performance. Por favor, leia atentamente cada questão e responda de forma honesta.

Não existem respostas certas ou erradas. Para cada questão faça um círculo à volta da resposta que melhor se adequa à sua opinião. Relembre que o seu nome não consta neste questionário e que as suas respostas serão mantidas sobre sigilo.

Para as seguintes expressões, indique qual o seu grau de concordância, segundo a escala que é apresentada.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

1. Foi difícil encarar este objectivo seriamente.	1	2	3	4	5
2. Para mim, foi irrealista acreditar que conseguiria atingir o objectivo.	1	2	3	4	5
3. Sinceramente, não quis saber se atingia o objectivo ou não.	1	2	3	4	5
4. Estava fortemente comprometido/a a atingir o objectivo.	1	2	3	4	5
5. Não seria necessário muito para que abandonasse o objectivo.	1	2	3	4	5
6. Considerei o objectivo razoável, no que diz respeito à sua dificuldade.	1	2	3	4	5

7. Provavelmente o objectivo teria que ser revisto, dada a minha performance na tarefa.	1	2	3	4	5
8. De um ponto de vista do envolvimento na decisão do objectivo a determinar, considere o processo justo.	1	2	3	4	5
9. Senti-me envolvido/a no processo de decisão do objectivo.	1	2	3	4	5
10. Senti que tive influência no objectivo determinado.	1	2	3	4	5
11. O objectivo determinado foi justo.	1	2	3	4	5
12. As instruções dadas sobre o objectivo determinado foram consistentes e justas.	1	2	3	4	5
13. O orientador da tarefa foi transparente nas suas instruções.	1	2	3	4	5
14. O orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas dos participantes.	1	2	3	4	5

## 8.2. Anexo B - Resultados

### Anexo B1 - Distribuição de frequências de idades

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
N	18	1	,8	,8
	19	27	22,3	23,1
	20	11	9,1	32,2
	21	13	10,7	43,0
	22	12	9,9	52,9
	23	6	5,0	57,9
	24	4	3,3	61,2
	25	4	3,3	64,5
	26	4	3,3	67,8
	27	5	4,1	71,9
	28	2	1,7	73,6
	29	3	2,5	76,0
	30	3	2,5	78,5
	31	6	5,0	83,5
	32	4	3,3	86,8
	33	2	1,7	88,4
	34	2	1,7	90,1
	35	1	,8	90,9
	36	3	2,5	93,4
	37	1	,8	94,2
	38	2	1,7	95,9
	40	1	,8	96,7
	42	1	,8	97,5
	44	1	,8	98,3
	50	1	,8	99,2
	56	1	,8	100,0
	Total	121	100,0	

**Anexo B2 - Justiça Processual – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo**

**Grupo A**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Envolvimento na decisão do objectivo foi um processo justo	1	2,9	1	2,9	10	29,4	14	41,2	8	23,5	34	100,0
Senti-me envolvido no processo de decisão do objectivo	7	20,6	2	5,9	8	23,5	12	35,3	5	14,7	34	100,0
Senti que tive influência na decisão do objectivo	5	14,7	5	14,7	11	32,4	11	32,4	2	5,9	34	100,0
O objectivo foi justo	2	5,9	3	8,8	7	20,6	13	38,2	9	26,5	34	100,0

### **Grupo B**

	Discordo totalmente (1)		Discordo em parte (2)		Não concordo nem discordo (3)		Concordo em parte (4)		Concordo totalmente (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Envolvimento na decisão do objectivo foi um processo justo	2	5,4	4	10,8	9	24,3	10	27,0	12	32,4	37
Senti-me envolvido no processo de decisão do objectivo	12	32,4	8	21,6	5	13,5	6	16,2	6	16,2	37	100,0
Senti que tive influência na decisão do objectivo	7	18,9	4	10,8	10	27,0	9	24,3	7	18,9	37	100,0
O objectivo foi justo	1	2,7	3	8,1	12	32,4	11	29,7	10	27,0	37	100,0

**Grupo C**

	Discordo totalmente (1)		Discordo em parte (2)		Não concordo nem discordo (3)		Concordo em parte (4)		Concordo totalmente (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Envolvimento na decisão do objectivo foi um processo justo	0	,0	2	8,7	4	17,4	12	52,2	5	21,7	23
Senti-me envolvido no processo de decisão do objectivo	0	,0	1	4,3	2	8,7	7	30,4	13	56,5	23	100,0
Senti que tive influência na decisão do objectivo	0	,0	0	,0	8	34,8	9	39,1	6	26,1	23	100,0
O objectivo foi justo	0	,0	0	,0	3	13,0	9	39,1	11	47,8	23	100,0

**Grupo D**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Envolvimento na decisão do objectivo foi um processo justo	0	,0	0	,0	12	44,4	4	14,8	11	40,7	27	100,0
Senti-me envolvido no processo de decisão do objectivo	1	3,7	1	3,7	5	18,5	5	18,5	15	55,6	27	100,0
Senti que tive influência na decisão do objectivo	1	3,7	0	,0	4	14,8	9	33,3	13	48,1	27	100,0
O objectivo foi justo	0	,0	0	,0	5	18,5	8	29,6	14	51,9	27	100,0

**Anexo B3 - Justiça Interaccional – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo**

**Grupo A**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Instruções para o objectivo foram consistentes e justas	1	2,9	2	5,9	5	14,7	12	35,3	14	41,2	34	100,0
Orientador da tarefa foi transparente nas instruções	0	,0	2	5,9	3	8,8	11	32,4	18	52,9	34	100,0
Orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas	2	5,9	0	,0	4	11,8	5	14,7	23	67,6	34	100,0

**Grupo B**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Instruções para o objectivo foram consistentes e justas	1	2,7	0	,0	9	24,3	15	40,5	12	32,4	37	100,0
Orientador da tarefa foi transparente nas instruções	0	,0	0	,0	5	13,5	15	40,5	17	45,9	37	100,0
Orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas	1	2,7	2	5,4	3	8,1	8	21,6	23	62,2	37	100,0

### *Grupo C*

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Instruções para o objectivo foram consistentes e justas	1	4,3	1	4,3	2	8,7	12	52,2	7	30,4	23	100,0
Orientador da tarefa foi transparente nas instruções	1	4,3	1	4,3	3	13,0	13	56,5	5	21,7	23	100,0
Orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas	0	,0	0	,0	1	4,3	9	39,1	13	56,5	23	100,0

### *Grupo D*

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Instruções para o objectivo foram consistentes e justas	2	7,4	0	,0	4	14,8	5	18,5	16	59,3	27	100,0
Orientador da tarefa foi transparente nas instruções	1	3,7	0	,0	5	18,5	6	22,2	15	55,6	27	100,0
Orientador mostrou consideração pelas opiniões ou dúvidas	0	,0	1	3,7	3	11,1	7	25,9	16	59,3	27	100,0

**Anexo B4** – Comparação de médias da Justiça Processual entre Grupos de Participação e de Não Participação – Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Definição do objectivo	N	Média	Desv. Padrão
Justiça processual	Participação	50	4,1550	,72120
	Não participação	71	3,3521	,85521

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justiça processual	Equal variances assumed	,916	,340	5,417	119	,000	,80289	,14820	,50943	1,09634
	Equal variances not assumed			5,580	115,093	,000	,80289	,14389	,51788	1,08790

**Anexo B5** - Comparação de médias da Justiça Interaccional entre Grupos de Participação e de Não Participação – Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Definição objectivo	N	Média	Desv. Padrão
Justiça interaccional	Participação	50	4,2200	,81819
	Não participação	71	4,2394	,71975

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Justiça interaccional	Equal variances assumed	,125	,724	-,138	119	,890	-,01944	,14065	-,29793	,25906
	Equal variances not assumed			-,135	96,829	,893	-,01944	,14382	-,30489	,26602

**Anexo B6 - Sentido de compromisso – Distribuição de frequências de respostas em cada Grupo**

***Grupo A***

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Diffícil encarar objectivo com seriedade	9	26,5%	4	11,8%	8	23,5%	7	20,6%	6	17,6%	34	100,0%
Foi irrealista concretizar o objectivo	17	50,0%	9	26,5%	6	17,6%	2	5,9%	0	,0%	34	100,0%
Foi indiferente atingir o objectivo	16	47,1%	7	20,6%	6	17,6%	0	,0%	5	14,7%	34	100,0%
Fortemente comprometido em atingir o objectivo	5	14,7%	3	8,8%	7	20,6%	10	29,4%	9	26,5%	34	100,0%
Próximo de abandonar o objectivo	13	38,2%	11	32,4%	7	20,6%	1	2,9%	2	5,9%	34	100,0%
Objectivo com razoável dificuldade	0	,0%	1	2,9%	11	32,4%	15	44,1%	7	20,6%	34	100,0%
Necessário rever objectivo dada a performance	11	32,4%	8	23,5%	10	29,4%	4	11,8%	1	2,9%	34	100,0%

**Grupo B**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Difícil encarar objectivo com seriedade	9	24,3%	10	27,0%	7	18,9%	8	21,6%	3	8,1%	37	100,0%
Foi irrealista concretizar o objectivo	26	70,3%	5	13,5%	4	10,8%	2	5,4%	0	,0%	37	100,0%
Foi indiferente atingir o objectivo	19	51,4%	4	10,8%	8	21,6%	5	13,5%	1	2,7%	37	100,0%
Fortemente comprometido em atingir o objectivo	2	5,4%	3	8,1%	9	24,3%	9	24,3%	14	37,8%	37	100,0%
Próximo de abandonar o objectivo	14	37,8%	10	27,0%	9	24,3%	3	8,1%	1	2,7%	37	100,0%
Objectivo com razoável dificuldade	1	2,7%	6	16,2%	10	27,0%	15	40,5%	5	13,5%	37	100,0%
Necessário rever objectivo dada a performance	12	32,4%	14	37,8%	7	18,9%	3	8,1%	1	2,7%	37	100,0%

**Grupo C**

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Difícil encarar objectivo com seriedade	4	17,4%	10	43,5%	0	,0%	6	26,1%	3	13,0%	23	100,0%
Foi irrealista concretizar o objectivo	16	69,6%	4	17,4%	2	8,7%	1	4,3%	0	,0%	23	100,0%
Foi indiferente atingir o objectivo	13	56,5%	7	30,4%	1	4,3%	1	4,3%	1	4,3%	23	100,0%
Fortemente comprometido em atingir o objectivo	1	4,3%	3	13,0%	5	21,7%	5	21,7%	9	39,1%	23	100,0%
Próximo de abandonar o objectivo	11	47,8%	4	17,4%	5	21,7%	2	8,7%	1	4,3%	23	100,0%
Objectivo com razoável dificuldade	0	,0%	1	4,3%	3	13,0%	12	52,2%	7	30,4%	23	100,0%
Necessário rever objectivo dada a performance	8	34,8%	4	17,4%	5	21,7%	4	17,4%	2	8,7%	23	100,0%

### *Grupo D*

	Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Difícil encarar objectivo com seriedade	8	29,6%	7	25,9%	8	29,6%	3	11,1%	1	3,7%	27
Foi irrealista concretizar o objectivo	18	66,7%	5	18,5%	4	14,8%	0	,0%	0	,0%	27	100,0%
Foi indiferente atingir o objectivo	13	48,1%	7	25,9%	3	11,1%	3	11,1%	1	3,7%	27	100,0%
Fortemente comprometido em atingir o objectivo	1	3,7%	1	3,7%	7	25,9%	6	22,2%	12	44,4%	27	100,0%
Próximo de abandonar o objectivo	12	44,4%	7	25,9%	5	18,5%	2	7,4%	1	3,7%	27	100,0%
Objectivo com razoável dificuldade	0	,0%	2	7,4%	8	29,6%	9	33,3%	8	29,6%	27	100,0%
Necessário rever objectivo dada a performance	3	11,1%	6	22,2%	10	37,0%	7	25,9%	1	3,7%	27	100,0%

**Anexo B7** – Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre Grupos de Participação e de Não Participação – Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Definição do objectivo	N	Mean	Std. Deviation
Sentido de compromisso	Participação	50	3,9000	,66460
	Não participação	71	3,7827	,65102

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- taile d)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper	
Sentido de compromisso	Equal variances assumed	,005	,944	,968	119	,335	,11730	,12123	-,12274	,35735
	Equal variances not assumed			,964	104,269	,337	,11730	,12167	-,12396	,35857

**Anexo B8** - Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre os Grupos B e C – Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Grupo	N	Média	Desv. Padrão
Sentido de compromisso	B	37	3,8378	,53787
	C	23	3,9193	,74955

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Sentido de compromisso	Equal variances assumed	2,613	,111	-,489	58	,626	-,08142	,16639	-,41448	,25165
	Equal variances not assumed			-,453	36,079	,653	-,08142	,17957	-,44558	,28275

**Anexo B9** - Comparação de médias do Sentido de Compromisso entre os Grupos C e D  
- Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Grupo	N	Média	Desv. Padrão
Sentido de compromisso	C	23	3.9193	.74955
	D	27	3.8836	.59701

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Sentido de compromisso	Equal variances assumed	1.539	.221	.187	48	.852	.03566	.19047	-.34730	.41861
	Equal variances not assumed			.184	41.859	.855	.03566	.19398	-.35585	.42716

**Anexo B10** - Comparação de médias da Performance entre Grupos de Participação e de Não Participação - Teste *t*

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Definição do objectivo	N	Média	Desv. Padrão
Performance	Participação	50	39,86	14,148
	Não participação	71	30,39	10,002

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performance	Equal variances assumed	5,741	,018	4,314	119	,000	9,466	2,194	5,121	13,811
	Equal variances not assumed			4,069	82,417	,000	9,466	2,326	4,838	14,093

**Anexo B11** - Comparação de médias da Performance entre os Grupos A e B – Teste *t*

Estatísticas dos Grupos				
	Grupo	N	Média	Desv. Padrão
Performance	A	34	27,97	8,336
	B	37	32,62	10,963

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performance	Equal variances assumed	2,545	,115	-1,999	69	,050	-4,651	2,327	-9,293	-,009
	Equal variances not assumed			-2,022	66,733	,047	-4,651	2,300	-9,243	-,059

**Anexo B12 - Comparação de médias da Performance entre os Grupos C e D – Teste *t***

Estatísticas dos Grupos				
	Grupo	N	Mean	Std. Deviation
Performance	C	23	35,96	13,673
	D	27	43,19	13,931

<b>Independent Samples Test</b>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performance	Equal variances assumed	,045	,833	-1,844	48	,071	-7,229	3,920	-15,110	,652
	Equal variances not assumed			-1,847	47,009	,071	-7,229	3,914	-15,102	,645

**Anexo B13 - Comparação de médias da Performance entre os Grupos B e C – Teste *t***

<b>Estatísticas dos Grupos</b>				
	Grupo	N	Mean	Std. Deviation
Performance	B	37	32,62	10,963
	C	23	35,96	13,673

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performance	Equal variances assumed	1,201	,278	-1,041	58	,302	-3,335	3,203	-9,746	3,077
	Equal variances not assumed			-,989	39,265	,329	-3,335	3,373	-10,156	3,486

**Anexo B14 – Relação entre o Sentido de Compromisso e a Performance**

