

COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS: RELAÇÃO  
ENTRE A FORMA DE DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS,  
AUTO-EFICÁCIA E DESEMPENHO DOS TREINADORES  
PERSONALIZADOS

ESTUDO APLICADO A UMA CADEIA DE GINÁSIOS

André Dinis Henriques

Tese de Mestrado em Gestão  
de Recursos Humanos

Orientador(a):

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

Co-orientador(a):

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

Fevereiro 2012

COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS: RELAÇÃO  
ENTRE A FORMA DE DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS,  
AUTO-EFICÁCIA E DESEMPENHO DOS TREINADORES  
PERSONALIZADOS

ESTUDO APLICADO A UMA CADEIA DE GINÁSIOS

André Dinis Henriques

Dissertação de Mestrado apresentada com  
vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos Humanos

Orientadora: Prof. Doutora Alexandra  
Fernandes

Co-Orientadora: Prof. Doutora Maria do  
Carmo Botelho

Fevereiro 2012

## **RESUMO**

De acordo com Latham, Borgogni e Petitta (2008), um sistema eficaz de gestão de desempenho é descrito como um sistema que inclui uma estratégia de objetivos prioritários que sejam ambiciosos mas não irrealistas, mensuráveis e sustentados em resultados atualizados permanentemente.

Sendo o comprometimento com os objetivos um dos moderadores mais importantes no que respeita à teoria de definição de objetivos, ao ponto de vários autores (Locke, Latham e Erez, 1988) afirmarem que se não houver comprometimento a definição de objetivos não pode ser aplicada, este conceito é também abordado nesta investigação fundamentalmente no que respeita à sua relação com a teoria de definição de objetivos e o impacto que tem sobre o desempenho dos colaboradores.

São também apresentados e desenvolvidos dois factores do modelo de comprometimento apresentado por Locke et al. (1988), nomeadamente a Participação e a Auto-Eficácia. Foi testado o impacto que estes dois conceitos têm no comprometimento com os objetivos, bem como a relação que os mesmos tem com o desempenho dos colaboradores.

A população alvo deste estudo foram todos os treinadores personalizados (PT's) pertencentes a uma cadeia de ginásios (n=103) que colaboram com a empresa num regime de prestação de serviços.

Os resultados obtidos mostram que mais importante do que a forma como se define os objetivos, é a crença do PT nas suas capacidades para produzir/efectuar uma dada tarefa e atingir um determinado objetivo.

**Palavras-chave:** Definição de Objetivos; Comprometimento com os Objetivos; Forma de Definição dos Objetivos; Auto-Eficácia; Desempenho.

**JEL Classification System:** L84 – Personal and Professional Services; M12 – Personnel Management

## **ABSTRACT**

In accordance with Latham, Borgogni and Petita (2008), an efficient goal management system is described as being a system which includes primary goal strategies that are ambitious while also being realistic, measurable and sustained through constant up to date results.

Goal Commitment is considered to be one of the most important mediators in relation to the Goal Setting Theory, to the point that various authors (Locke, Latham and Erez, 1988) state, that without commitment, it will not be possible to apply the goal setting concept. The presente investigation studies these concepts, more importantly their relation with the Goal Setting Theory and the impact which they have on employee performance.

Goal Assignment and Self Efficiency which are two factors from the Commitment Model (Locke et al. (1988) are also presented and discussed. The impact with which these two concepts have in relation to Goal Commitment and Employee Performance was tested.

The target population for this investigation included the free-lancer Personal Trainers (PT's) that collaborate with a franchising Health Club (n=103)

The results obtained, show, that more important than the way in which Goals are set, is the belief and confidence that the PT shows and has in his own capacity, to produce and execute a chosen job and set goal.

**Key Words:** Goal Setting; Goal Commitment; Goal Strategies; Self Efficiency; Performance

**JEL Classification System:** **L84** – Personal and Professional Services; **M12** – Personnel Management

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este documento que é o culminar de um trabalho e de uma aventura de três anos e 4 meses à Cristina, à Maria José e ao António.

Sem vocês não teria sido possível!

## AGRADECIMENTOS

Se tivesse que referir neste espaço todos os que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se realizasse, certamente que iria escrever mais 31.000 palavras do que aquelas que já existem.

Porém, porque realmente houve pessoas que sem elas não teria conseguido, gostaria de destacar as seguintes:

- Às minhas orientadoras, Professora Alexandra Fernandes e Professora Maria do Carmo Botelho. Obrigado por terem sido compreensivas e acima de tudo exigentes.
- Aos meus colegas Coordenadores que foram impecáveis chegando mesmo a mudar rotinas de trabalho só para me ajudarem. Obrigado Pedro, Samuel, Tó Zé, Lurdes, Nélon e Daniel.
- A todos os PT's que participaram neste estudo.
- Ao Nuno e ao Rui por estarem disponíveis sempre que necessitei.
- À minha "Tia" Gertrudes por ter revisto a minha tese como ninguém.
- Aos meus colegas Jackson e Patrícia. O prazer de ter partilhado esta aventura com vocês foi fantástico.

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Enquadramento do tema .....	1
1.2. Relevância e pertinência do estudo .....	3
1.3. Objetivo geral.....	4
1.4. Objetivos específicos.....	5
1.5. Estrutura da tese .....	6
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	7
2.1. Contextualização da teoria da definição de objetivos .....	7
2.1.1. O Ciclo de elevado desempenho .....	14
2.1.2. Implicações para a presente investigação .....	18
2.2. O comprometimento com os objetivos .....	19
2.2.1. Determinantes do comprometimento com os objetivos.....	25
2.2.2. Implicações para a presente investigação .....	31
2.3. Definição de objetivos .....	33
2.3.1. Definição de forma participada vs. Definição de forma atribuída .....	34
2.3.2. Implicações para a presente investigação .....	39
2.4. Auto-Eficácia .....	40
2.4.1. “ <i>Motivation Hub</i> ” .....	48
2.4.2. Implicações para a presente investigação .....	51
2.5. O negócio do Health & Fitness .....	52
2.5.1. <i>Personal Training</i> .....	55
2.5.2. Implicações para a presente investigação .....	57
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b> .....	59
3.1. Enquadramento geral do modelo proposto .....	59
3.2. Formulação das hipóteses específicas .....	61
3.3. População alvo .....	64
3.4. Processo de recolha de informação .....	65
3.5. Construção do questionário .....	66
3.6. Procedimentos de aplicação do questionário .....	71
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	73
4.1. Caracterização da população inquirida.....	73

4.2. Caracterização do objetivo inicial .....	76
4.3. Participação percebida .....	77
4.4. Auto-Eficácia .....	80
4.5. Comprometimento com os objetivos .....	83
4.6. Desempenho .....	87
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES</b> .....	91
5.1. Síntese dos principais resultados obtidos .....	91
5.2. Limitações da pesquisa e investigação futura .....	96
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	98
<b>ANEXOS</b> .....	103



## **ANEXOS**

### **A - REVISÃO DA LITERATURA**

A1 – Tipos de pacote de personal training existentes e a contabilização mensal para o objetivo do personal trainer .....	<b>103</b>
--	------------

### **B - METODOLOGIA**

B1 – Questionário utilizado no estudo .....	<b>104</b>
B2 – Lista e Codificação de Variáveis Utilizadas na Secção I do Questionário .....	<b>112</b>
B3 – Documento Explicativo dos Traços Gerais do Estudo e que foi entregue aos Responsáveis de cada um dos Ginásios .....	<b>114</b>

### **C- DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

C1 – Análise descritiva das variáveis sócio-demográficas dos participantes.....	<b>119</b>
C2 – Análise descritiva da variável horas disponíveis por semana .....	<b>120</b>
C3 – Relação entre a Auto-Eficácia e a forma de definição do objetivo (Eta).....	<b>121</b>
C4 - Boxplot do Comprometimento com os Objetivos.....	<b>122</b>
C5 – Boxplot do Comprometimento Global .....	<b>123</b>
C6 - Relação entre o desempenho e a forma de definição do objetivo (Eta) .....	<b>124</b>

## ÍNDICE DOS QUADROS E FIGURAS

### QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Análise comparativa do mercado do <i>fitness</i> nos USA, na Europa e em Portugal (adaptado de Sacavém e Correia, 2006: 59).....	54
<b>Quadro 2</b> - Escala da Participação Percebida (baseado em Latham <i>et al.</i> , 1994: 54), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico .....	67
<b>Quadro 3</b> - Escalas do Comprometimento com os Objetivos Individuais (adaptado de Nascimento, 2010: 148), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico .....	68
<b>Quadro 4</b> - Escala da Auto-Eficácia/Magnitude (baseada em Sue-Chan e Ong, 2002: 1147), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada na tratamento estatístico.....	69
<b>Quadro 5</b> - Escala da Auto-Eficácia/Força (baseada em Sue-Chan e Ong, 2002: 1147), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada na tratamento estatístico .....	69
<b>Quadro 6</b> - Escala do Nível de Dificuldade do Objetivo (baseada em Latham e Steele, 1983: 410), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada na tratamento estatístico .....	70
<b>Quadro 7</b> - Caracterização da população por sexo, estado civil e habilitações literárias .....	73
<b>Quadro 8</b> - Caracterização da população por idade, tempo de trabalho, antiguidade na atual empresa e número de empresas onde já trabalhou .....	74
<b>Quadro 9</b> - Caracterização da população por número de horas disponíveis para o treino personalizado .....	75
<b>Quadro 10</b> – Percepção sobre a definição dos objetivos na empresa .....	75
<b>Quadro 11</b> - Caracterização da população por forma de definição do objetivo .....	76
<b>Quadro 12</b> - Objetivo inicial por escalões.....	76
<b>Quadro 13</b> - Média do objetivo inicial por forma de definição dos objetivos .....	76
<b>Quadro 14</b> - Dificuldade percebida do objetivo inicial .....	77
<b>Quadro 15</b> - Participação percebida na definição do objetivo .....	78

<b>Quadro 16</b> – Análise descritiva do indicador de participação percebida.....	78
<b>Quadro 17</b> - Análise descritiva da auto-eficácia (magnitude e força) por escalão do objetivo inicial proposto.....	80
<b>Quadro 18</b> - Média da auto-eficácia global por escalão do objetivo inicial proposto ...	82
<b>Quadro 19</b> - Média da Auto-Eficácia Global por forma de definição do objetivo.....	83
<b>Quadro 20</b> - Análise dos itens do Comprometimento com os objetivos .....	83
<b>Quadro 21</b> - Análise descritiva do comprometimento global .....	86
<b>Quadro 22</b> - Análise descritiva do desempenho dos participantes.....	87
<b>Quadro 23</b> - Desempenho dos PT's por forma de definição do objetivo .....	88

## **FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Relação entre Desempenho e Expectativas para a Teoria da Definição dos Objetivos e Teoria das Expectativas (adaptado de Locke e Latham, 1990: 64).....	8
<b>Figura 2</b> - Ciclo de Elevado Desempenho (adaptado de Latham e Locke, 2007: 292) .	15
<b>Figura 3</b> - Relação entre a dificuldade dos objetivos e o comprometimento com os objetivos (adaptado de Klein, <i>et al.</i> , 1999: 886).....	22
<b>Figura 4</b> - Modelo dos antecedentes do comprometimento com os objetivos (baseado em Hollenbeck e Klein, 1987: 215).....	26
<b>Figura 5</b> - Modelo do comprometimento para com os Objetivos (adaptado de Locke <i>et al.</i> 1988: 28).....	28
<b>Figura 6</b> - Mediadores da participação na definição de objetivos e na formulação de estratégias (Latham <i>et al.</i> , 1991: 60).....	37
<b>Figura 7</b> - Modelo Causal (adaptado de Badura, 2000: 121) .....	40
<b>Figura 8</b> - Modelo de Suporte e Síntese dos Resultados (Seo e Ilies, 2009: 130).....	46
<b>Figura 9</b> - Modelo Conceptual (adaptado de Fu <i>et al.</i> , 2009: 279).....	50
<b>Figura 10</b> - Número de pessoas que utilizam PT* (adaptado de IHRSA, 2009: 2).....	56
<b>Figura 11</b> - Modelo Proposto.....	61
<b>Figura 12</b> - Participação Percebida por forma de definição dos objetivos.....	79
<b>Figura 13</b> - Distribuição da magnitude em função do escalão do objetivo .....	81
<b>Figura 14</b> - Média dos 5 itens do comprometimento com os objetivos pela forma de definição dos objetivos.....	84

<b>Figura 15</b> - Média do Comprometimento Global por forma de definição dos objetivos .....	86
<b>Figura 16</b> - Relação entre o comprometimento global e a auto-eficácia global.....	87
<b>Figura 17</b> - Relação entre a Auto-Eficácia, a forma de definição do objetivo e o desempenho .....	90

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento do tema

O problema da motivação dos colaboradores sempre maravilhou e frustrou os gestores durante gerações. Uma das razões que tornam este problema tão difícil, se não mesmo misterioso, prende-se com o facto da motivação ser em última instância uma questão que parte do interior do indivíduo e como tal não pode ser medida directamente (Latham e Locke, 1979).

Como resposta a este problema e enquadrada nesta temática surge em 1968 a Teoria da Definição de Objetivos (Locke, 1968). Esta teoria foi formulada por indução durante 25 anos quer através de estudos de laboratório, quer através de estudos de campo. De acordo com Locke e Latham (2002) a teoria baseia-se na premissa de Ryan (1970, citado por Locke e Latham, 2002) em que objetivos conscientes afetam a ação.

A premissa básica da Teoria da Definição de Objetivos refere que objetivos específicos e difíceis levam a desempenhos superiores, comparativamente com objetivos fáceis, vagos ou mesmo abstratos tais como “faça o seu melhor”. Assim, de acordo com Locke e Latham (1990 e 2007), desde que a pessoa esteja comprometida com o objetivo, tenha a capacidade para o atingir e não tenha outros objetivos em conflito, existe uma relação linear positiva entre a dificuldade do objetivo e o desempenho do indivíduo na tarefa.

Porém, de acordo com Latham e Yukl (1975), a efetividade da definição de objetivos enquanto teoria, pressupõem a existência de comprometimento com os objetivos (“*Goal Commitment*”). Comprometimento implica um prolongamento do esforço para além do tempo esperado, em direção à concretização do objetivo original, bem como enfatiza a vontade do colaborador em não abandonar ou diminuir o objetivo original (Campion e Lord, 1982, citados por Hollenbeck e Klein, 1987).

Na realidade, comprometimento corresponde a uma variável moderadora entre os objetivos e o desempenho/resultados obtidos, a satisfação pessoal com o trabalho e as recompensas esperadas com a consecução desse objetivo (Locke e Latham, 1990). Para Locke e Latham (1990: 124) “*é virtualmente axiomático que um objetivo que não esteja a ser realmente tido em conta por parte do colaborador, não deve ser encarado como um objetivo efetivo e como tal, não terá um efeito positivo subsequente na ação. Somente um indivíduo que esteja genuinamente a tentar concretizar um objetivo, pode ser descrito como estando comprometido com esse objetivo*”.

Sendo o comprometimento um aspecto tão importante para a definição dos objetivos e conseqüentemente para o desempenho na tarefa, torna-se também necessário dedicar atenção aos fatores que afetam o comprometimento, também entendidos como antecedentes ou determinantes. De acordo com Locke e Latham (1990), as determinantes do comprometimento são todos aqueles fatores que direcionam o indivíduo a acreditar que a tentativa para atingir o objetivo é importante.

De acordo com o modelo do comprometimento para com os objetivos (Locke *et al.*, 1988), abordou-se neste trabalho a problemática de duas determinantes: a Participação; e a Auto-Eficácia.

Várias investigações identificam que a participação afeta o comprometimento no que respeita à definição de objetivos, porém, permanece a incerteza se a “participação nos objetivos” tem algum efeito motivacional adicional no desempenho, comparativamente com a “atribuição de objetivos” (Locke, *et al.*, 1988).

Locke *et al.* (1988) tentaram resolver algumas discrepâncias relativamente à temática “Atribuição vs. Participação” através de uma série de estudos laboratoriais conduzidos nos Estados Unidos. Eles concluíram que a discrepância existente estava relacionada sobretudo com o método pelo qual os objetivos eram atribuídos. Enquanto que Latham definia os objetivos atribuídos de uma forma política e amigável, o que possibilitava ao supervisor ser visto como um elemento de apoio aos olhos dos sujeitos, Erez atribuía os objetivos de uma maneira mais imposta e autoritária (Locke e Latham, 1990).

De acordo com Locke *et al.* (1988), nos estudos de Erez a informação relativamente à Auto-Eficácia (ex. “este objetivo é difícil porém atingível”) não existia no método de atribuição do objetivo, enquanto que nos estudos de Latham este tipo de informação estava presente tanto na condição de participação como atribuição.

A auto-eficácia é descrita como a crença da pessoa nas suas capacidades para produzir/executar uma determinada tarefa (Bandura, 2006). De acordo com vários autores (Locke e Latham, 2002, Sue-Chan e Ong, 2002) a auto-eficácia é um fator cognitivo que tende a influenciar positivamente tanto o comprometimento com os objetivos como o desempenho na tarefa (Locke e Latham, 1990). Locke *et al.* (1988) acrescentam mesmo que quanto maior for a auto-eficácia de um colaborador, maior será a probabilidade deste aceitar um objetivo mais elevado.

## **1.2. Relevância e pertinência do estudo**

De acordo com Latham, Borgogni e Petitta (2008), um sistema eficaz de gestão de desempenho é descrito como um sistema que inclui uma estratégia de objetivos prioritários que sejam ambiciosos mas não irrealistas, mensuráveis e sustentados em resultados atualizados permanentemente.

Esta ênfase em definir objetivos com o intuito de melhorar o desempenho é atualmente uma das teorias mais aplicadas no contexto organizacional (Locke e Latham, 1990) e um dos conceitos chave desenvolvido neste projeto.

Em função da aceitabilidade destes pressupostos, pretende-se estabelecer um novo contexto que contribua para uma melhor compreensão, quer teórica, quer prática, das influências da relação entre colaboradores/objetivos. Os resultados obtidos poderão contribuir no sentido da otimização da definição de objetivos e o conseqüentemente comprometimento dos colaboradores para com os mesmos.

Pretende-se com este trabalho contribuir para o esclarecimento do sistema de relações entre as determinantes do comprometimento com os objetivos, principalmente no que respeita ao papel da participação e auto-eficácia. Pretende-se avaliar também se o comprometimento está dependente sobretudo da forma como se define um objetivo –

temática que tem sido alvo de discordância e que se encontra ainda em aberto – ou está relacionada sobretudo com um processo cognitivo onde o colaborador mais comprometido será aquele em que acredita mais na sua capacidade em atingir um determinado objetivo.

Acredita-se que este quadro teórico servirá como uma referência futura para os líderes perceberem que o seu papel enquanto agentes de inspiração e transformacionais é determinante nas empresas, não fosse um dos seus papéis estimular cognitivamente os seus subordinados (Bass, 1985, citado por Locke e Latham, 2002).

Por último, pretende-se avaliar a transversalidade dos resultados obtidos noutras áreas, no contexto do fitness. Acreditamos que a Teoria da Definição dos Objetivos e todos os construtos que estão inerentes à mesma, aplicam-se ao mercado do Health & Fitness, nomeadamente no que respeita ao Treino Personalizado (PT).

A população inquirida é constituída pelos treinadores personalizados (PT's) dessa cadeia que responderam voluntariamente ao questionário, num total de 97 participantes.

### **1.3. Objetivo geral**

De acordo com Locke e Latham (2004, citado por Nascimento, 2009), uma das tendências de investigação que se verifica no domínio do comportamento organizacional em geral e na teoria da motivação em particular, consiste em relacionar modelos e teorias de forma a estabelecer relações causais entre construtos.

Apesar da temática central deste trabalho centrar-se na Teoria da Definição de Objetivos, convém lembrar que se não houver comprometimento com os objetivos a definição de objetivos como teoria da motivação no trabalho não funciona (Locke, Latham e Erez, 1988).

Neste sentido, para este trabalho o construto “Comprometimento com os Objetivos” tem um peso fundamental, nomeadamente no que respeita à influência das suas determinantes, ou seja, todos aqueles fatores que direcionam o indivíduo a acreditar que a tentativa para atingir o objetivo é importante (Locke e Latham, 1990). A



este respeito, a auto-eficácia e a participação na definição dos objetivos assumem-se como os dois objetos de estudo neste trabalho.

É nesta linha que o presente estudo tem como finalidade analisar o sistema de relações entre as duas determinantes do comprometimento com os objetivos de forma a perceber qual o seu impacto no comprometimento e conseqüentemente no desempenho dos PT's.

Pretende-se, assim, responder à seguinte questão de partida:

Em que medida o desempenho dos PT's é influenciado pelo comprometimento e, direta ou indiretamente, pela auto-eficácia e pela forma de definição dos objetivos?

#### **1.4. Objetivos específicos**

Com base na problemática apresentada, foram definidos objetivos específicos que de seguida apresentamos.

Em primeiro lugar, pretende-se efetuar uma revisão de literatura dos diversos construtos presentes no modelo, nomeadamente, em termos de evolução da sua definição e das teorias e modelos que os sustentam.

Por um lado, foi dada particular importância ao comprometimento com os objetivos, nomeadamente por ser um aspecto chave na teoria da definição dos objetivos. Por outro lado, na ausência de dados concretos relativamente à melhor forma de definir objetivos, será avaliado a dualidade entre a definição de objetivos de forma atribuída e de forma participada.

Por último procuramos perceber qual a relação entre os dois antecedentes do comprometimento com os objetivos, nomeadamente a participação e a auto-eficácia, nomeadamente qual o impacto que ambos os construtos têm no comprometimento e no desempenho da tarefa.

Apesar da população inquirida pertencer somente a uma cadeia de ginásios, é nosso intuito com este estudo avaliar o impacto que os construtos estudados bem como

a relação entre os mesmos, têm no comprometimento dos PT's com os seus objetivos e consequentemente no seu desempenho.

### **1.5. Estrutura da tese**

Sendo o primeiro capítulo a introdução, no segundo capítulo é descrita a revisão bibliográfica deste trabalho. Neste capítulo partimos por primeiramente contextualizar a teoria da definição dos objetivos de Locke (1968).

Os três pontos seguintes ainda inseridos na revisão bibliográfica, tratam dos três construtos principais desta investigação, nomeadamente: comprometimento com os objetivos; a participação; e a auto-eficácia. Nestes pontos para além de uma revisão detalhada sobre as três variáveis, apresenta-se também o sistema de relações entre as mesmas, designadamente o papel de moderador do comprometimento com os objetivos no Ciclo de Elevado Desempenho (Locke e Latham, 1990), e o papel de antecedentes da participação e da auto-eficácia no Modelo de Determinantes do Comprometimento com os Objetivos (Locke, *et al.*, 1988). A terminar este capítulo apresentamos um breve enquadramento do mercado do Fitness dando especial ênfase ao PT.

O terceiro capítulo corresponde à abordagem dos aspectos metodológicos do estudo. Neste capítulo é apresentado o modelo proposto e são formuladas as hipóteses que o sustentam. É também descrita a população alvo, o processo de recolha de informação, a construção do questionário e das diversas escalas utilizadas, dos procedimentos de aplicação do questionário e das opções metodológicas de análise.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados apurados, o modelo em estudo é validado e as hipóteses são testadas.

No quinto e último capítulo, os resultados são discutidos de forma a fundamentar-se conclusões. São destacadas as implicações, quer termos académicos, quer em termos de liderança dos colaboradores. São também referidas as limitações do presente estudo e sugeridas perspectivas para estudos futuros.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Contextualização da teoria da definição de objetivos

Apesar da definição de objetivos estar associada a trabalhos e a pesquisas ainda no século XIX, a mesma só começou a ser definida e apresentada como teoria a partir de 1968 através de pesquisas empíricas efectuadas por Locke (Locke e Latham, 2007).

O objectivo destas pesquisas era responder à questão: será que a definição de objetivos afecta o desempenho de um indivíduo na realização de uma tarefa? (Locke, 1968, citado por Latham e Locke, 2007).

Desta forma, surgiu a Teoria da Definição de Objetivos, tendo sido desenvolvida indutivamente no contexto da psicologia industrial/organizacional durante um período de 25 anos baseada em mais de 400 estudos realizados tanto em contexto laboratorial como no terreno (Locke e Latham, 2007).

Esta teoria motivacional é baseada no trabalho de Ryan (1970, citado por Locke e Latham, 2002) cuja premissa fundamental é: as pessoas terem objetivos conscientes afecta a acção. De acordo com este autor, um objetivo é o alvo de uma acção, como por exemplo: atingir um determinado alvo/valor durante um determinado período de tempo. Por outro lado, a Teoria da Definição de Objetivos também é influenciada pela Gestão por Objetivos (Locke, 1978), distinguindo-se desta última por se posicionar a um nível de análise micro e pessoal, enquanto a Gestão por Objetivos posiciona-se a um nível de análise macro e organizacional.

A premissa básica da Teoria da Definição de Objetivos refere que objetivos específicos e difíceis levam a desempenhos superiores, comparativamente com objetivos fáceis, vagos ou mesmo abstratos tais como “faça o seu melhor”<sup>1</sup>. Assim, de acordo com Locke e Latham (1990 e 2007), desde que a pessoa esteja comprometida

---

<sup>1</sup> Esta premissa básica da Teoria, foi comprovada e mencionada nos vários artigos estudados (Latham e Locke, 1979; Dossset, Latham e Saari, 1980; Latham e Steele, 1983; Hollenbeck, Klein, O’ Leary e Wright, 1989; Sagie, 1989; Brown e Latham, 2000; Donovan e Radosevich, 1998; Latham, Borgogni e Petitta, 2008; Locke e Latham, 2006; Latham, 2004; Chan e Ong, 2002; Fu, Richards e Jones, 2009; Locke e Latham, 2007).

com o objetivo, tenha a capacidade para o atingir e não tenha outros objetivos em conflito, existe uma relação linear positiva entre a dificuldade do objetivo e o desempenho do indivíduo na tarefa.

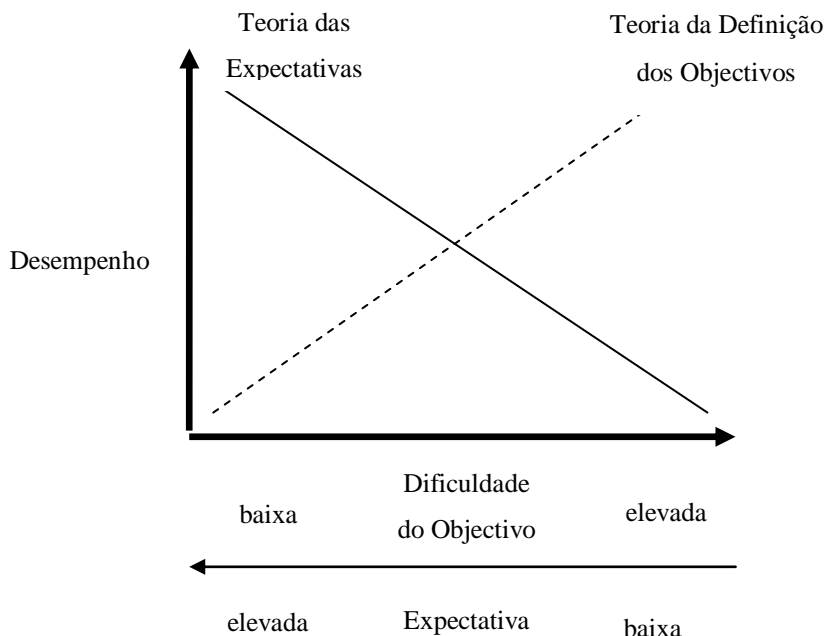
A teoria de Locke parece contradizer a Teoria das Expectativas de Vroom (1964, citado por Locke e Latham, 1990 e 2002), que refere que a força para agir é uma combinação multiplicativa dos seguintes factores:

- da valência (satisfação antecipada);
- da instrumentalidade (a crença que o desempenho irá levar a recompensas);
- e da expectativa (a crença que o esforço irá levar ao desempenho desejado e necessário para alcançar as recompensas).

Neste sentido, a Teoria da Definição de Objetivos mostra inequivocamente que existe uma relação linear positiva entre a dificuldade do objetivo e o nível de desempenho, na medida em que objetivos elevados são mais difíceis de atingir do que objetivos fáceis. Isto significa que a expectativa de sucesso, entre os diferentes níveis dos objetivos, irá representar uma relação linear negativa com o desempenho.

Em contraste, a teoria das expectativas refere que, mantendo os outros fatores constantes, existe uma relação linear positiva entre as expectativas de sucesso e o desempenho (Vroom, 1964, citado por Locke e Latham, 1990). Esta relação fica clarificada na Figura 1.

**Figura 1 - Relação entre Desempenho e Expectativas para a Teoria da Definição dos Objectivos e Teoria das Expectativas (adaptado de Locke e Latham, 1990: 64)**



Esta aparente contradição entre as duas teorias foi resolvida distinguindo dois conceitos distintos:

- as expectativas dentro dos vários níveis de objetivos;
- as expectativas entre os vários níveis.

Locke, Motowidlo, e Bobko (1986, citado por Locke e Latham, 1990), descobriram que quando o nível de dificuldade dos objetivos é constante, expectativas elevadas levam a desempenhos superiores. Por outro lado, expectativas baixas que estão associadas a níveis de dificuldade dos objetivos elevados, levam a desempenhos superiores.

No que respeita à importância e relevância da Teoria da Definição de Objetivos como teoria motivacional parece haver uma concordância entre os vários autores:

- Milner (1984, citado por Sagie, 1996), descreve-a como uma das teorias mais válidas e práticas dentro do domínio do comportamento organizacional.
- Mitchell e Daniels (2003, citados por Latham e Pinder, 2005: 496) concluem que *“é provavelmente a teoria mais dominante no terreno, com aproximadamente 1000 artigos e revisões publicados sobre o tópico nos último 30 anos”*.
- Já para Locke, Shaw, Saari e Latham (1981, citados por Erez e Kanfer, 1983), a Teoria da Definição de Objetivos é a única abordagem corrente à motivação no trabalho que pode reclamar um efeito benéfico de 90% no desempenho nos estudos reportados.
- Rynes (2007, citado por Latham, Borgogni e Petitta, 2008) reportou que os efeitos positivos da definição de objetivos, estão entre o “top cinco” das descobertas da literatura de gestão de recursos humanos.

De acordo com estes autores, *“a razão pela qual a definição de objetivos tipicamente tem um efeito positivo no desempenho, é porque um objetivo que seja elevado e específico afeta a escolha, o esforço e a persistência”* (Latham, Borgogni e Petitta, 2008: 386).

A Teoria da Definição dos Objetivos prima também pela sua constante evolução, mantendo-se permanentemente em aberto através de um processo de constante crítica e revisão dos conceitos abordados. Prova disso, é o trabalho de Locke e Latham (2007) que apresenta um conjunto de conceitos que não sendo alvo de análise profunda neste trabalho, convém referir como argumento de peso no que respeita à mutabilidade que esta teoria vem sofrendo desde 1968. Entre outros, estes autores identificaram oito categorias de estudos que levaram a Teoria da Definição de Objetivos a desenvolver-se:

- Escolha do Objetivo

Investigações anteriores sobre a escolha do objetivo mostram que a auto-eficácia, o desempenho anterior e várias influências sociais afetam o nível de dificuldade dos objetivos. Donovan e Williams (2003, citado por Locke e Latham, 2007) aplicaram estes construtos à atividade desportiva.

- Contexto/Enquadramento

Atribuir objetivos elevados pode não ser a melhor opção principalmente quando os colaboradores os vêem como ameaçadores.

Se um colaborado avalia um objetivo elevado como uma ameaça e não como um desafio, irá fazer toda a diferença na performance do mesmo.

Drach-Zahavy e Erez (2002, citado por Locke e Latham, 2007) descobriram que quando uma tarefa é alterada de forma a constituir um novo desafio (mantendo o nível de dificuldade constante), os colaboradores a quem a tarefa foi apresentada como uma ameaça (foco no insucesso) tendem a apresentar um desempenho significativamente inferior comparativamente com os colaboradores a quem a tarefa foi apresentada como um desafio (foco sucesso e na preponderância do esforço).

- Afeto

Wiese e Freud (2005, citados por Locke e Latham, 2007) descobriram que somente os adultos que consideravam os seus objetivos como difíceis de atingir, reportaram uma alteração no seu afeto.

Através do seu estudo, os mesmo autores identificaram que a importância dos objetivos e a evolução dos mesmos são fortes preditores do sucesso e do bem-estar.

- Objetivos de Aprendizagem

Por vezes, objetivos difíceis não levam a desempenhos superiores comparativamente com pedir às pessoas que “façam o seu melhor” (Seijts e Latham, 2001, citados por Locke e Latham, 2007).

Focar um colaborador num objetivo de desempenho específico quando a tarefa é complexa e nova, pode levar a uma “visão afunilada”: o foco em atingir o objetivo em detrimento de adquirir novas competências para o atingir.

Nestes casos, de acordo com Locke e Latham (2007), os melhores resultados são atingidos atribuindo ao indivíduo um objetivo de aprendizagem, ou seja, um objetivo que direcione a pessoa no sentido de adquirir o conhecimento necessário para desempenhar a tarefa<sup>2</sup>.

- Objetivos de Grupo

A definição de objetivos é também efetiva em grupos. Contudo, de acordo com Locke e Latham (2007), definir objetivos em grupo tem alguma complexidade, nomeadamente, no que respeita aos conflitos que poderão existir entre os membros que o constituem.

Seijts e Latham (2000, citados por Locke e Latham, 2007), abordaram este conceito numa experiência em laboratório com incentivos monetários, tendo verificado que não houve um efeito significativo no que respeita à definição de objetivos. Contudo, de acordo com os mesmos autores, atribuir objetivos elevados aos membros que sejam coincidentes com os objetivos do grupo,

---

<sup>2</sup> A este respeito é relevante o trabalho de Seijts e Latham (2005) – *Learning versus performance goals: When should each be used?*

aumenta o desempenho do respectivo grupo sendo que, o contrário também é verificável<sup>3</sup>.

- Objetivos e Traços de Personalidade

A orientação para os objetivos como um traço de personalidade foi estudada por Seijts, Latham, Tasa, e Latham (2004).

Entre outras conclusões<sup>4</sup>, estes autores identificaram que pessoas com uma orientação para objetivos de aprendizagem tendem a escolher tarefas onde possam ganhar conhecimento e capacidades.

Por outro lado, pessoas com uma orientação para objetivos de desempenho tendem a evitar tarefas que outros possam julgá-las. Desta forma, tendem a escolher tarefas fáceis onde os seus desempenhos tenham maior probabilidade de ter sucesso aos olhos dos outros<sup>5</sup>.

- Objetivos Macro

A investigação sobre objetivos foi também extensível para o nível da organização como um todo.

Baum e Locke (2004, citados por Locke e Latham, 2007) através de um estudo longitudinal sobre o desempenho de pequenas empresas, concluíram que uma visão integrada aliada a uma elevada auto-eficácia e a objetivos progressivos eram preditores significativos de um crescimento futuro.

---

<sup>3</sup> Bem como o tópico “*Goal Mechanisms for Group and Organizational Goals*” do trabalho de Locke e Latham (1990).

<sup>4</sup> Neste estudo, Seijts, Latham, Tasa e Latham (2004) concluíram que uma situação que dependa da aquisição de capacidade, em contraste com um aumento na motivação, definir um objetivo de desempenho específico e difícil não é prudente. Definir um objetivo de aprendizagem específico e difícil, está neste tipo de tarefas associado a desempenho superiores. Desta forma, este estudo sugere que a Teoria de Definição de Objetivos é uma “teoria de capacidade” bem como uma teoria de motivação.

<sup>5</sup> Importante também a leitura do tópico “*Personality Variables*” do trabalho de Locke e Latham (1990) e também uma análise da investigação de Yukl e Latham (1978).



- Objetivos Conscientes Vs. Objetivos Inconscientes

Para regular e direcionar um comportamento, um objetivo não necessita de estar sempre num foco consciente permanentemente. De uma forma geral, quando um objetivo é aceito e percebido, ele permanece na periferia da consciência como uma referência que irá guiar e atribuir um significado aos nossos pensamentos e ações físicas.

De acordo com um estudo de Bargh e Chartrand (2006, citados por Locke e Latham, 2007), mesmo objetivos que estejam subconscientemente cravados (e que os participantes reportam não ter conhecimento do objetivo consciente) afetam o desempenho.

Ambos os objetivos conscientes e inconscientes têm efeitos independentes no desempenho de uma determinada tarefa, embora os primeiros têm um efeito mais amplo.

A definição de objetivos pode também ser considerada um fator crítico de sucesso para a liderança. Locke e Latham (1990: 289) argumentaram que *“uma das funções chave do líder é desenvolver objetivos para a organização”*.

Sagie (1996) através da sua investigação procurou perceber a relação entre a comunicação do líder e o método pelo qual se definem os objetivos. De acordo com este autor, mantendo o nível de dificuldade dos objetivos constante, não há melhorias significativas através da definição de objetivos. Porém, o método melhorou as atitudes, nomeadamente o comprometimento com os objetivos, facilidade na realização das tarefas, interesse pelo trabalho e a satisfação. A este respeito, Latham e Yukl (1975) referem mesmo que a definição de objetivos está altamente correlacionada com o desempenho quando acompanhada por um supervisor visto que, de acordo com estes autores, supervisores que acompanham os colaboradores e que estabelecem objetivos elevados tendem a ter maior produtividade do que colaboradores cujos supervisores não os acompanham nem definem objetivos.

Sintetizando, a Teoria da Definição de Objetivos é totalmente consistente com a Teoria Sócio-Cognitiva (Bandura, 1997), nomeadamente no que respeita a ambas reconhecerem **a importância de objetivos conscientes e a auto-eficácia.**

Todavia, as teorias distinguem-se na ênfase e no âmbito. O foco da Teoria da Definição de Objetivos é nas propriedades centrais de um objetivo eficaz, nomeadamente a especificidade, a dificuldade, os efeitos dos objetivos tanto no indivíduo como no grupo, bem como o uso apropriado de objetivos de aprendizagem e de desempenho (Locke e Latham, 2002).

Com o intuito de integrarmos toda a teoria da definição de objetivos, bem como os mediadores e moderadores que afetam o funcionamento desta teoria, apresentaremos o “Ciclo de Elevado Desempenho” (Locke e Latham, 1990) que apesar de ter vindo a sofrer algumas alterações no que respeita à sua estrutura, tem-se mantido constante quanto aos seus elementos constituintes<sup>6</sup>.

### **2.1.1. O Ciclo de elevado desempenho**

O “**Ciclo de Elevado Desempenho**” (CEL), retratado na Figura 2, fornece uma estrutura para perceber a motivação no local de trabalho, bem como uma base para a intervenção (Latham e Locke, 2007).

Neste modelo, Locke e Latham (1990) integram várias teorias da motivação como forma de explicar a cadeia de relações causais entre objetivos. Entre outras incluem-se as teorias (1) da definição de objetivos, (2) do controlo, (3) das expectativas, (4) da equidade e (5) do reforço. De uma forma geral, o modelo define que objetivos específicos e difíceis, mais auto-eficácia para os atingir, são a base para um elevado desempenho (Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

O CEL aborda uma das principais questões da motivação no trabalho, nomeadamente **a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho**. Para Locke e Latham (1990 e 2007), o CEL não equivale a que a satisfação no trabalho leve diretamente a um desempenho elevado. De acordo com os mesmos autores, a satisfação no trabalho afeta o comprometimento de um colaborador para com a empresa, o qual,

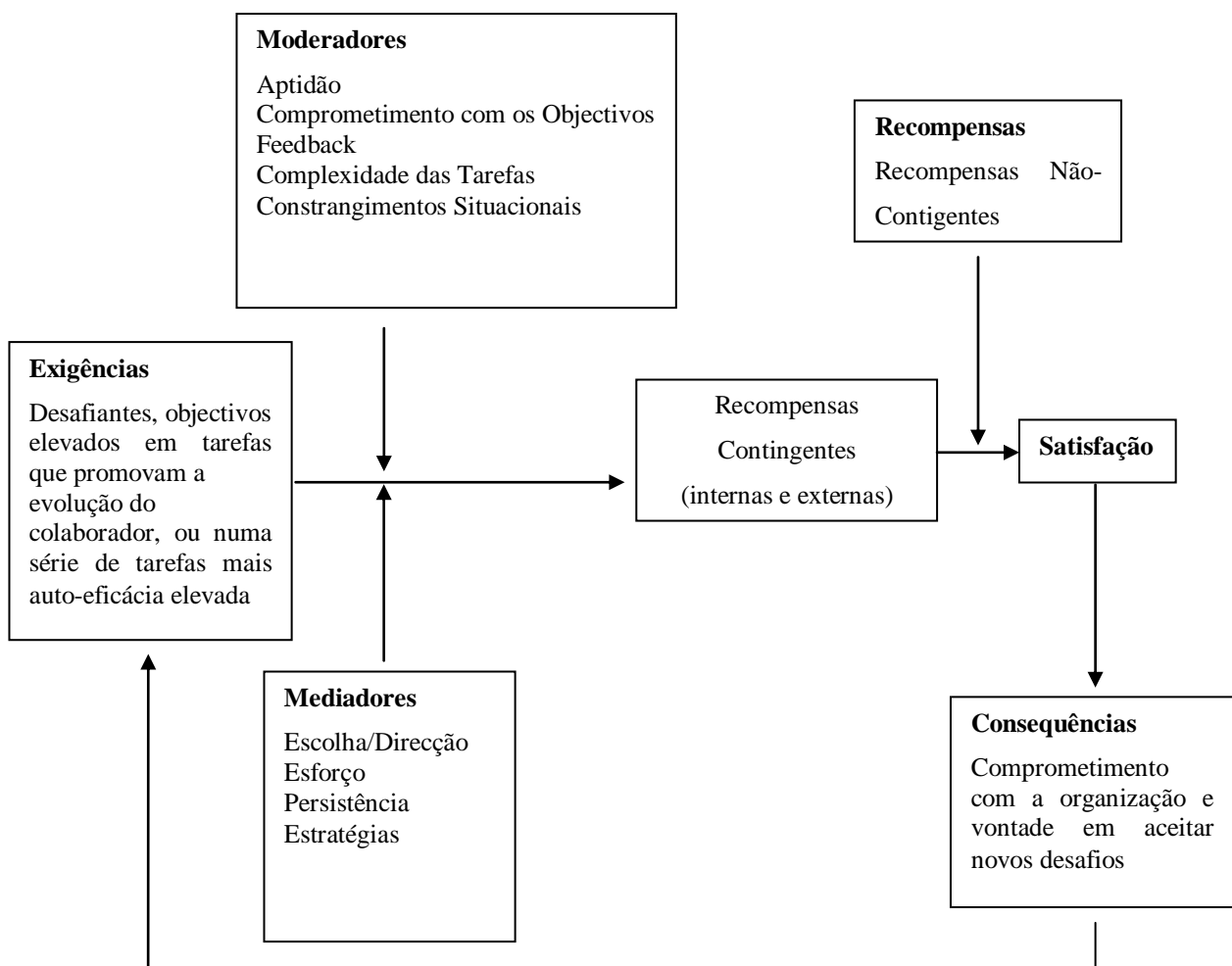
---

<sup>6</sup> Ver Locke e Latham (1990, 2002, 2004 e 2007),

por sua vez, leva ao comprometimento do colaborador com desafios futuros. Esta situação ilustra a natureza reversiva do modelo.

Locke e Latham (2002) explicam esta relação afirmando que no CEL uma elevada satisfação não é a causa de um desempenho elevado mas sim o seu resultado quando as recompensas estão alinhadas com o desempenho. **Estes autores concluem então que os efeitos subsequentes da satisfação na ação são indiretos.**

**Figura 2 - Ciclo de Elevado Desempenho (adaptado de Latham e Locke, 2007: 292)**



Baseados no trabalho de Selden e Brewer (2000), passaremos à exemplificação do funcionamento do modelo e das partes que o constituem.

O modelo começa com desafios específicos e exigências transmitidas ao colaborador.

Associadas ao modelo existem diversas variáveis que moderam a relação entre as exigências e o elevado desempenho, tais como: (1) aptidão, (2) comprometimento, (3) feedback, (4) a complexidade da tarefa e (5) constrangimentos situacionais.

Uma das suposições que sublinham a ligação positiva entre a definição de objetivos e o desempenho é a dos colaboradores terem a aptidão para concretizar os seus objetivos.

A este respeito, Locke e Latham (1990) referem mesmo que existe alguma evidência no facto de a definição de objetivos ter maior efeito em pessoas com uma forte aptidão do que em pessoas com fraca aptidão.

Locke e Latham (1990) defendem também que objetivos exigentes irão facilitar o desempenho dos colaboradores se estes estiverem comprometidos com os objetivos.

Por outras palavras, a definição de objetivos não é efetiva se os colaboradores não estiverem comprometidos em estabelecer objetivos (Selden e Brewer, 2000). Este tema do comprometimento com os objetivos é um dos aspectos fulcrais deste trabalho, e como tal será abordado posteriormente no ponto 2.2.

Outro componente integral do CEL é o feedback. Para Locke e Latham (1990), o feedback permite aos colaboradores medir o seu progresso no que respeita à concretização do objetivo. Para estes autores, se não houver feedback os objetivos terão pouco ou nenhum impacto no desempenho subsequente. Segundo os mesmos, *“Objectivos e feedback juntos levam a um desempenho superior do que qualquer um destes construtos sozinho”* (Locke e Latham, 1990: 259).

No que respeita à complexidade da tarefa, de acordo com Locke e Latham (1990, citados por Selden e Brewer, 2000: 536), *“em tarefas mais complexas, os planos, as táticas e as estratégias usados pelos colaboradores, assumem um papel mais preponderante no desempenho comparativamente com tarefas simples, onde o número de estratégias é mais limitado e é normalmente do conhecimento de todos.”*

Por último, os objetivos terão menos capacidade de serem atingidos se houver algum constrangimento situacional a bloquear o desempenho dos colaboradores (Locke e Latham, 1990).

Sintetizando, um objectivo desafiante e específico tem um efeito máximo quando estão reunidas as seguintes condições: (1) um indivíduo tem uma auto-eficácia e aptidão elevadas, (2) comprometimento com os objetivos, (3) existe feedback a mostrar o progresso no que respeita à concretização do objetivo, (4) a tarefa é simples e (5) não existe qualquer tipo de bloqueador ao desempenho (Locke e Latham, 1990).

O CED especifica alguns mediadores através dos quais os objetivos afectam o desempenho. Entre estes mediadores incluímos: a direcção da atenção (foco), o esforço, a persistência e as estratégias específicas (Locke e Latham, 1990).

No primeiro, os colaboradores são mais capazes de atingir objetivos que sejam claramente delineados (Selden e Brewer, 2000). Se os colaboradores estão inseguros/indecisos quanto aos seus objetivos podem perder tempo e esforço em tarefas menos importantes.

Os restantes três mediadores são motivacionais. Locke e Latham (1990) referem que o esforço e o desempenho estão positivamente correlacionados: quanto mais esforço o colaborador despender melhor será o seu desempenho.

Outro dos mecanismos considerados no CEL é a persistência. De acordo com Selden e Brewer (2000), os colaboradores que sejam capazes de trabalharem mais horas, têm mais possibilidade de atingir os seus objetivos e terem desempenhos elevados. No mesmo sentido, aqueles que desenvolvem estratégias específicas para desempenhar a tarefa com o intuito de se adaptarem a objetivos mutáveis tendem também a ter desempenhos mais elevados (Locke e Latham, 1990).

Como exibido na Figura 3, as recompensas são modeladas como uma função do desempenho. O modelo prediz que quando o desempenho é medido através de recompensas os colaboradores ficam mais satisfeitos. Nessa base, colaboradores mais

satisfeitos serão mais leais e comprometidos com a organização (Selden e Brewer, 2000<sup>7</sup>).

Somente um estudo testou empiricamente a validade do CEL. Selden e Brewer (2000) utilizaram uma amostra de 2474 funcionários do governo americano e focaram-se nos conceitos descritos no modelo fornecido por Locke e Latham (1990).

Neste estudo concluíram que a análise fornece suporte empírico para a relação entre:

- exigências e desempenho individual;
- desempenho individual e recompensas contingentes;
- recompensas contingentes e satisfação com o trabalho;
- e satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização.

Os mesmos concluíram que o CED e as descobertas empíricas que resultaram do estudo “*têm implicações importantes para a definição de políticas de gestores públicos*” (Selden e Brewer, 2000: 545). Porém, tendo em conta que este estudo se reporta somente a dados transversais e não a dados longitudinais e que os dados fornecidos consistiam fundamentalmente em relatórios pessoais, estes resultados têm que ser considerados com alguma prudência (Locke e Latham, 2007).

### **2.1.2. Implicações para a presente investigação**

Uma das preocupações centrais dos trabalhos de Locke e Latham tem sido construir uma teoria de motivação que permita abarcar todos os construtos que lhe são inerentes (Locke e Latham, 2004). Apesar dos estudos destes autores assumirem um papel central nesta investigação, não é nosso intuito integrar ou avaliar os vários construtos que integram esta teoria sendo que, para o nosso estudo, importa fundamentalmente considerar o comprometimento com os objetivos e a auto-eficácia como moderadores/mediadores da definição de objetivos.

---

<sup>7</sup> Para uma análise mais aprofundada sobre o papel das recompensas no CED, é importante o trabalho de Locke e Latham (1990), nomeadamente o Capítulo 11.

## 2.2. O comprometimento com os objetivos

De acordo com Locke, Saari, Shaw e Latham (1981), o comprometimento com os objetivos refere-se à determinação em atingir um objetivo.

Comprometimento implica um prolongamento do esforço para além do tempo esperado, em direção à concretização do objetivo original, bem como enfatiza a vontade do colaborador em não abandonar ou diminuir o objetivo original (Campion e Lord, 1982, citados por Hollenbeck e Klein, 1987)<sup>8</sup>.

O comprometimento com os objetivos foi uma das primeiras variáveis potenciais reconhecidas por Locke (1968, citado por Hollenbeck e Klein, 1987), tendo este autor afirmado que colaboradores que parassem de tentar concretizar o objetivo em tarefas difíceis, eram colaboradores que assumiam o objetivo como impossível de realizar e deixavam de persegui-lo. A este respeito, Locke e Latham (1990: 124) referem que *“é virtualmente axiomático que um objetivo que não esteja a ser realmente tido em conta por parte do colaborador, não deve ser encarado como um objetivo efetivo e como tal, não terá um efeito positivo subsequente na ação. Somente um indivíduo que esteja genuinamente a tentar concretizar um objetivo, pode ser descrito como estando comprometido com esse objetivo”*.

Por outras palavras, se não houver comprometimento com os objetivos a definição de objetivos como teoria da motivação no trabalho não funciona (Locke, Latham e Erez, 1988).

Apesar da importância do comprometimento dos objetivos como moderador da relação entre objetivos e desempenho na tarefa, o seu papel tem sido largamente ignorado pelos investigadores (Donovan e Radosevich, 1998).

---

<sup>8</sup> Algumas definições mais recentes do Comprometimento com os objetivos incorporam conceitos motivacionais distintos. De acordo com Donovan e Radosevich (1998), atualmente o construto com os objetivos pode englobar três conceitos distintos mas de certa forma relacionados: (1) as atitudes prévias do sujeito relativamente ao objetivo avaliado pela sua força motivacional; (2) as escolhas actuais do sujeito relativamente ao objetivo, incluindo as suas intenções e adesão ao objetivo de desempenho; (3) a intenção/força do sujeito em perseguir o objetivo.

Uma revisão da literatura anterior a 1987 indica que 73% dos estudos de definição de objetivos falharam tanto na medição do comprometimento como em discutir o seu papel na teoria da definição de objetivos (Hollenbeck e Klein, 1987).

Adicionalmente, a maioria dos estudos que mediu o comprometimento com os objetivos tratou este construto como uma variável dependente no processo da definição de objetivos e não como um moderador tal como originalmente proposto por Locke (1968, citado por Donovan e Radosevich, 1998).

Ao abordar a questão do comprometimento com os objetivos, torna-se fundamental distinguir **aceitação do objetivo** (“*goal acceptance*”) de **comprometimento com o objetivo** (“*goal commitment*”).

De acordo com Locke e Latham (1990), ambos os termos são similares e muitas das vezes são utilizados de forma análoga.

Segundo Hollenbeck e Klein (1987), aceitação do objetivo refere-se somente à concordância com um objetivo atribuído, enquanto que o comprometimento implica que um indivíduo esteja determinado em atingir os objetivos, independentemente da sua origem<sup>9</sup> (Locke e Latham, 1990). O presente estudo irá lidar somente com o comprometimento com os objetivos, visto que, de acordo com os vários autores estudados, o comprometimento é um fator mais crítico no que refere à sua influência no desempenho: um colaborador poderá inicialmente aceitar um objetivo difícil e não chegar a comprometer-se verdadeiramente com o mesmo ao longo do tempo (Hollenbeck e Klein, 1987).

Devido ao facto de ambos os termos serem utilizados na literatura de forma análoga, torna-se impossível determinar se os autores originais estão a usar comprometimento ou aceitação tal como definidos anteriormente.

Como tal, neste trabalho, qualquer estudo que mencione aceitação ou comprometimento é tratado como se a este último pressuposto se referisse.

---

<sup>9</sup> No que respeita à sua origem, um objetivo pode ser atribuído (“*assigned*”), definido de forma participada (“*participative*”) ou auto-atribuído (“*self-set*”) (Locke e Latham, 1990). Esta temática será alvo de uma análise mais aprofundada no ponto 2.3.



No que respeita à relação entre o comprometimento com os objetivos e o desempenho na tarefa, de acordo com Locke *et al.* (1988) diversos investigadores têm tido dificuldade em demonstrar o efeito do comprometimento no desempenho visto que, na maioria dos estudos, o comprometimento com os objetivos tem sido facilmente atingido (Locke *et al.*, 1981).

Porém, Erez e Zidon (1984), ao aumentarem deliberadamente a variabilidade do comprometimento, demonstraram que quando o comprometimento com os objetivos diminui drasticamente como resposta ao aumento da dificuldade dos objetivos, o desempenho tende também a diminuir igualmente.

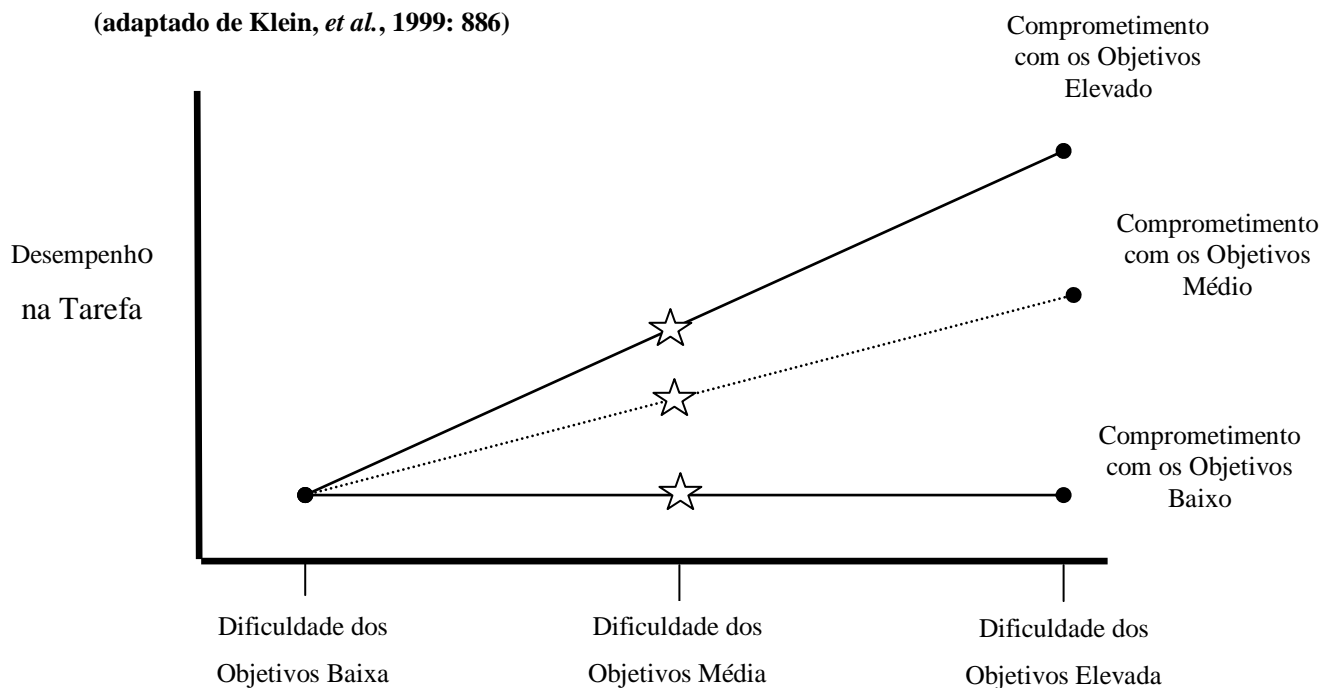
É de notar, que a relação entre o comprometimento e o desempenho entre os vários níveis de dificuldade pode também ser negativa (Locke, Frederick, Buckner e Bobcko, citados por Locke *et al.*, 1988), visto que, objetivos muito difíceis que levam a desempenhos muito elevados, geralmente são menos aceites comparativamente com objetivos fáceis, que levam por sua vez a desempenhos inferiores.

A este respeito e num estudo mais recente, Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999), afirmaram que um elevado desempenho só é possível quando a dificuldade e o comprometimento com os objetivos são ambos elevados.

Neste sentido, como ilustrado na Figura 3, objetivos difíceis não levam a um desempenho elevado quando o comprometimento é baixo, da mesma forma que elevados níveis de comprometimento com os objetivos fáceis não produzem desempenhos superiores.

Dito de outra forma, de acordo com os mesmos autores, quando o comprometimento com os objetivos é elevado assistimos a uma forte relação linear positiva entre a dificuldade dos objetivos e o desempenho sendo que, por outro lado, quando o comprometimento é baixo a relação entre a dificuldade dos objetivos e o desempenho é fraca ou mesmo inexistente.

**Figura 3 - Relação entre a dificuldade dos objetivos e o comprometimento com os objetivos**  
(adaptado de Klein, *et al.*, 1999: 886)



Segundo Locke e Latham (2002), existem duas categorias chave de fatores que facilitam o comprometimento com os objetivos: (1) fatores que tornam a concretização do objetivo importante para a pessoa, tais como as recompensas que os colaboradores esperam receber por ter atingido um determinado objetivo; (2) a crença do colaborador em como consegue chegar ao objetivo (auto-eficácia).

De acordo com estes autores, existem várias formas de convencer uma pessoa que a concretização do objetivo é fundamental. Por exemplo, fazer uma comunicação pública relativamente ao seu objetivo aumenta o comprometimento do colaborador, presumivelmente porque torna a futura concretização do objetivo como uma questão de integridade e de honra aos olhos dos colegas (Hollenbeck, Williams e Klein, 1989, citados por Locke e Latham, 2002).

O comprometimento com os objetivos pode também ser aumentado através da comunicação do líder e da sua visão inspiradora (Latham e Saari, 1979, citados por Locke e Latham, 2002).

A este respeito, a legitimidade de um supervisor ao atribuir um objetivo torna-se fundamental no que respeita às suas características de exigência (Locke e Latham, 1990).

Uma das alternativas à atribuição de um objetivo é a definição do objetivo de forma participada. De acordo com Erez e Kanfer (1983), a participação na definição dos objetivos e nas decisões deve ser considerada como uma estratégia para ultrapassar a resistência à mudança.

Segundo Lewin (1951, citado por Erez e Kanfer, 1983), o processo de influenciar os colaboradores a aceitar as mudanças envolve pelo menos três fatores: (1) um conhecimento cognitivo e compreensão do mesmo relativamente às novas exigências que estão por detrás dos objetivos/decisões; (2) uma redução efetiva da ansiedade inerente ao desconhecido ou ao ambíguo, bem como o desenvolvimento de um sentimento de controlo sobre a situação; (3) um comportamento consciente baseado no comprometimento com as ações inerentes à aceitação das mudanças.

Para Locke e Latham (1979 e 1984) obter o comprometimento com os objetivos acima de tudo está relacionado com a possibilidade dos colaboradores em entender os objetivos como justos, razoáveis e terem confiança na gestão (“Legitimidade da Autoridade”) já que, se os colaboradores percepcionarem os objetivos simplesmente como um meio de exploração, o mais provável é rejeitarem-nos.

Sobre este ponto, os mesmos autores acrescentam ainda que independentemente dos objetivos terem sido atribuídos ou definidos de forma participada, um dos aspectos mais cruciais para o comprometimento com os objetivos é o apoio do supervisor. Segundo Locke e Latham (1979), um supervisor que apoie os seus colaboradores não deverá utilizar os objetivos como uma ferramenta inquisitiva ou ameaçadora, pelo contrário, deverá utilizar a definição de objetivos como uma ferramenta para clarificar o que é esperado dos colaboradores, nomeadamente o seu papel na empresa e as suas responsabilidades.

Para além das questões referentes à definição do conceito bem como à relação entre o comprometimento e o desempenho na tarefa, tem havido igualmente alguma controvérsia na literatura relativamente à medição do comprometimento do sujeito para com um objetivo.

Esta medição tem sido feita principalmente através de dois métodos. O primeiro refere-se à medição do comprometimento de uma forma direta através da opinião do

colaborador (ex. Hollenbeck e Klein, 1987). O segundo consiste na medição indireta do comprometimento com os objetivos através da observação da discrepância entre os objetivos pessoais do colaborador e o objetivo que lhe é atribuído (ex. Tubbs, 1993, citado por Donovan e Radosevich, 1998).

Locke e Latham (1990) identificaram também um terceiro método que consiste na medição do comprometimento com os objetivos através da inferência do desempenho. A este respeito, Salancik (1977, citado por Locke e Latham, 1990: 127) refere mesmo que “*o comportamento ou a ação é a última prova do comprometimento e, como tal, por implicação, a sua medida mais exata*”.

Porém, de acordo com os mesmos autores, inferências do desempenho empíricas só são justificáveis quando o nível dos objetivos, aptidão e outras variáveis fossem, ou pelo menos, pudessem ser assumidas como controláveis.

Nestes casos, o comprometimento com os objetivos será inferido pela escolha do objetivo e a ausência do comprometimento estaria associada à rejeição do objetivo.

Por outro lado também não existe consenso quanto ao momento em que se deve medir o comprometimento com os objetivos. De acordo com Hollenbeck, Klein, O’Leary e Wright (1989a), o momento que se escolhe para medir o comprometimento com os objetivos poderá ter um impacto em qualquer resultado.

Quando o comprometimento é medido após a conclusão da tarefa os sujeitos já são conhecedores da informação referente à concretização ou não do objetivo. Nestes casos, as observações por parte dos sujeitos podem refletir justificações imediatas de forma a manter consistentes os seus comportamentos prévios bem como os seus comentários ou observações.

De acordo com Locke e Latham (1990) medindo antes da tarefa permite averiguar se os sujeitos mudaram ou não os seus objetivos durante o desempenho.

Note-se também que quando o comprometimento é medido antes da iniciação da tarefa, os sujeitos podem ter dificuldade em determinar o quão realistas os seus objetivos podem ser.

Torna-se curioso observar que apesar desta discussão ser um dos principais aspectos quando se trata da medição do comprometimento com os objetivos, os vários estudos apresentados não identificam nenhuma conclusão quanto ao momento certo para se medir o comprometimento sendo que, de acordo com Earley e Kanfer (1985, citados por Locke e Latham, 1990), não há diferenças entre medir o comprometimento antes e após a tarefa.

Porém, alguns cuidados deverão existir se utilizarmos somente uma medição prévia dado que, poderão haver algumas mudanças durante o desempenho que utilizando só esta medição não serão detectadas.

No que respeita à validação da melhor ferramenta para medir o comprometimento com os objetivos, Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright e DeShon (2001), identificaram uma escala de cinco itens como sendo a melhor representante da questão unidimensional do comprometimento com os objetivos.

O estudo mostra também, que relativamente a três potenciais moderadores – complexidade na tarefa, tempo de medição do comprometimento com os objetivos e origem do objetivo – a escala é estável independentemente do contexto<sup>10</sup>.

### **2.2.1. Determinantes do comprometimento com os objetivos**

Se o comprometimento com os objetivos tem consequências importantes para o desempenho na tarefa torna-se necessário dedicar atenção aos **fatores que afectam o comprometimento, também entendidos como antecedentes ou determinantes.**

De acordo com Locke e Latham (1990), as determinantes do comprometimento são todos aqueles fatores que direcionam o indivíduo a acreditar que a tentativa para atingir o objetivo é importante.

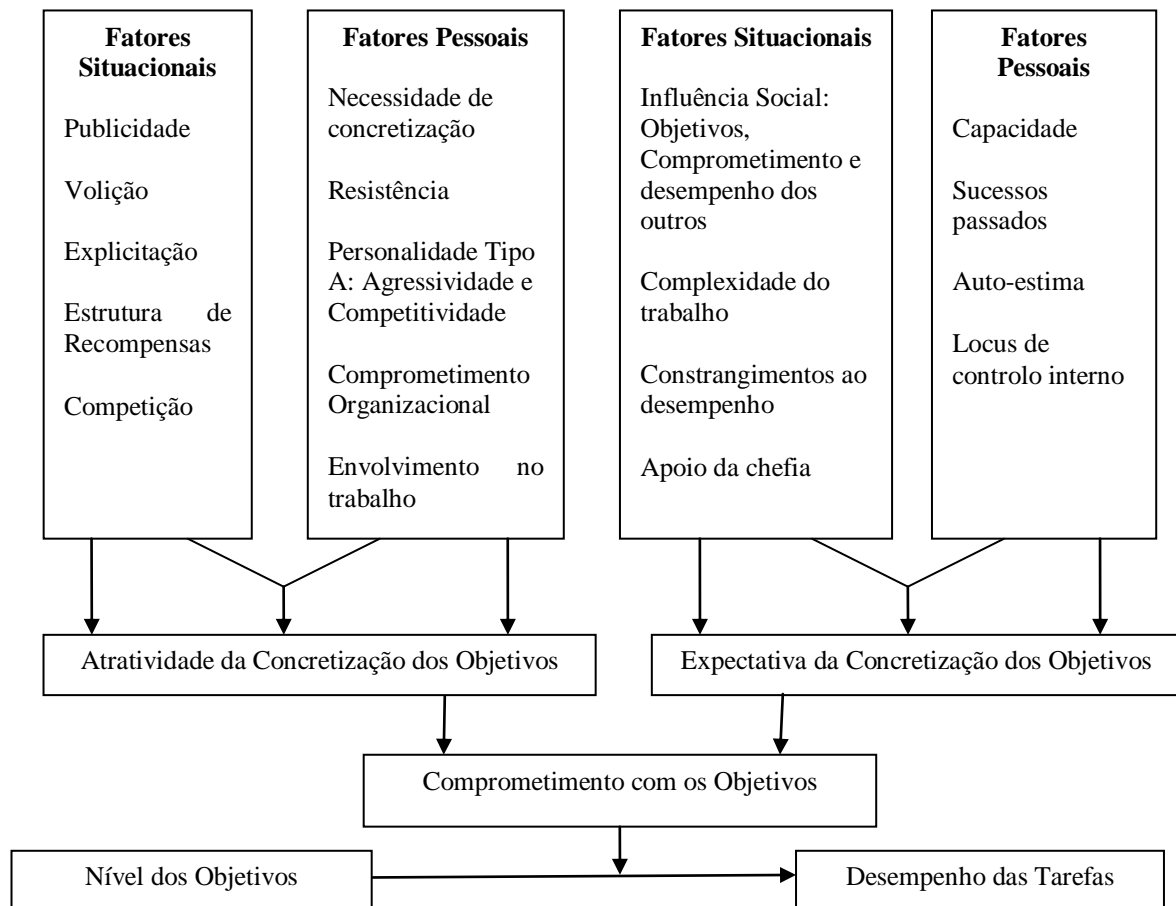
Hollenbeck e Klein (1987) propuseram um modelo explicativo do comprometimento com os objetivos, representado na Figura 4. Este modelo aborda as

---

<sup>10</sup> Note-se que a escala inicial era constituída por nove itens (Hollenbeck, Williams e Klein, 1989b). Para verificar e analisar a validação da escala, ver o trabalho de Klein *et al.* (2001).

determinantes do comprometimento utilizando como base a Teoria das Expectativas de Vroom (1964) e o conceito de comprometimento na formulação de Salancik (1995).

**Figura 4 - Modelo dos antecedentes do comprometimento com os objetivos (baseado em Hollenbeck e Klein, 1987: 215)**



De acordo com Hollenbeck e Klein (1987), este modelo tem dois propósitos:

- O primeiro, é propor a existência de dois níveis de variáveis antecedentes. O primeiro nível é constituído pela atratividade da concretização dos objetivos (“*attractiveness of goal attainment*”) enquanto o segundo nível consiste na expectativa posta na concretização do objetivo (“*expectancy of goal attainment*”). Em ambos os níveis Hollenbeck e Klein (1987), diferenciam o que eles consideram serem determinantes pessoais e situacionais.

- O segundo propósito deste modelo é reinterpretar os resultados de estudos anteriores sobre a definição de objetivos, nos quais o efeito da dificuldade dos objetivos não emergia ou era condicional na presença de outras variáveis.

Uma das constatações importantes de frisar neste modelo é o facto de em consonância com as formulações de Locke (1968, citado por Locke e Latham, 1990), o modelo de Hollenbeck e Klein (1987) sugerir também que a principal consequência do comprometimento é a moderação da relação entre o nível de dificuldade dos objetivos e o desempenho na tarefa.

Por exemplo, de acordo com este modelo, podemos assumir que quando são definidos objetivos difíceis, mantendo-se constantes todas as variáveis, um comprometimento elevado levará a um desempenho também elevado (Locke, *et al.*, 1984, citado por Hollenbeck e Klein, 1987).

Posteriormente, Locke *et al.* (1988) propuseram um modelo (Figura 5) que estabelece três grandes categorias de determinantes do comprometimento com os objetivos:

- Fatores Externos;
- Fatores Interativos;
- Fatores Internos.

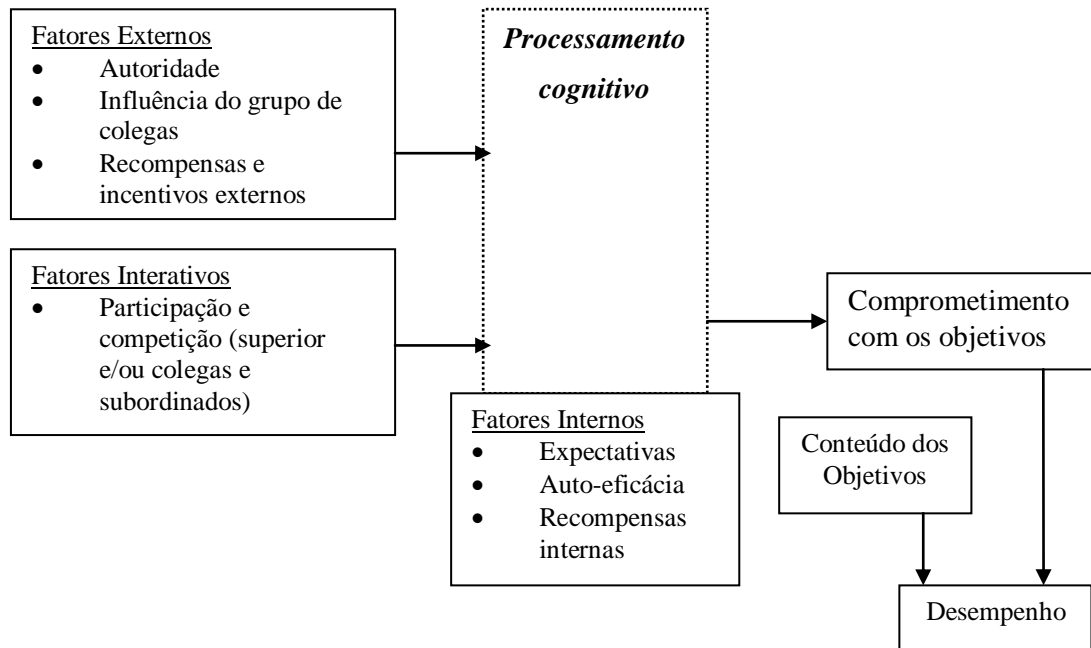
O comprometimento com os objetivos é determinado por um processo cognitivo. Esse processamento, com base nas características e atributos específicos do indivíduo (fatores internos), tais como expectativas, auto-eficácia, auto-estima e auto-reconhecimento, vai integrar fatores externos e interativos.

Os fatores externos são características organizacionais externas aos indivíduos, tais como a forma de exercício da autoridade, os modelos de influência racional característicos da organização, as relações intra e inter grupais, as políticas e os procedimentos, especialmente os de recompensa e reconhecimento.

A categoria dos fatores interativos é constituída por variáveis inerentes aos processos de relação interpessoal entre o sujeito e os outros, nomeadamente, superiores, pares e subordinados, podendo ser de carácter participativo ou competitivo.

Esta categoria vai determinar a forma de participação do indivíduo no processo de definição dos objetivos. O desempenho e os resultados são determinados quer pela intensidade do comprometimento organizacional, quer pelo nível de dificuldade dos objetivos (Locke *et al.*, 1988).

**Figura 5 - Modelo do comprometimento para com os Objetivos (adaptado de Locke *et al.* 1988: 28)**



Considerando a importância que este modelo assume nesta investigação, iremos fazer uma breve análise e descrição dos elementos que o constituem. Para esta abordagem utilizaremos o texto de Nascimento (2009)<sup>11</sup>.

A autoridade e a liderança, enquanto fatores determinantes do comprometimento para com os objetivos têm sido estudadas especialmente no âmbito dos objetivos definidos por atribuição (Locke e Latham, 1990 e 2002).

Tal como Hollenbeck e Klein (1987) salientaram, estes constructos são fatores situacionais quer da atratividade, pois é através da liderança que os objetivos são

<sup>11</sup> O texto referente à explicação do modelo de Locke *et al.* (1988) foi retirado na íntegra da Tese de Douramento de Nascimento (2009). Refira-se que esta adaptação foi autorizada pelo autor. Todos os autores referidos neste texto que não constam na bibliografia desta investigação, são referenciados como tal. Para análise dos mesmos, sugere-se a leitura da Tese de Doutorado de Nascimento (2009).



explicados, quer da expectativa, pois é através do apoio do líder que as expectativas do indivíduo são determinadas.

Verifica-se uma relação linear positiva entre o reconhecimento da autoridade por parte dos sujeitos e o nível de comprometimento.

O reconhecimento e a percepção da legitimação da autoridade, conduz o sujeito a uma aceitação por submissão à autoridade dos objetivos definidos o que já prefigura um comprometimento para com os objetivos.

No entanto, para passar da simples aceitação a um estado de comprometimento é necessário que a chefia estabeleça uma relação de apoio e de suporte com os seus subordinados.

Por outro lado, a compreensão desses objetivos, a sua explicação aos subordinados, o alinhamento com objetivos individuais, bem como organizacionais são também fatores que potenciam a emergência de níveis elevados de comprometimento.

Assim “...o envolvimento da gestão de topo parece estar relacionado com o conceito de autoridade legitimada ao nível micro” (Locke e Latham, 1988: 150).

Outra dimensão importante na emergência do comprometimento com os objetivos é a confiança na autoridade.

Os resultados existentes apontam para uma relação linear positiva entre a confiança na autoridade e o nível do investimento e do esforço posto pelo indivíduo na consecução dos objetivos (Hollenbeck e Klein, 1987; Likert, 1961, 1967 e 1971 e Oldham, 1975, citado por Nascimento, 2009; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2005; Locke *et al.*, 1988). Este quadro teórico também se verifica a um nível macro-organizacional.

Revedo as condições de sucesso de programas de Gestão por Objetivos, Ivancevich (1972 e 1974, citado por Nascimento, 2009) sugere que o nível de comprometimento com os objetivos aumenta com um envolvimento ativo da gestão de topo, que passa nomeadamente por reuniões frequentes com os gestores envolvidos nos programas e por recompensar os bons desempenhos.

Processos de comunicação baseados em *feedback* frequentes e precisos, ao invés de “...*simples anúncios...*” (Locke e Latham, 1990: 150), são também a base para o sucesso de qualquer programa de Gestão por Objetivos.

Ao invés, uma excessiva pressão, nomeadamente em termos de prazos reduzidos para a consecução dos objetivos, pode ser disfuncional levando a uma diminuição do comprometimento com os objetivos e consequente diminuição do desempenho.

Outro fator externo ao indivíduo são as influências sociais a que o indivíduo está sujeito, nomeadamente, influências do grupo, que podem ser positivas se forem no sentido do reforço dos objetivos ou negativas se forem no sentido de minimizar o foco nos objetivos.

Este tipo de fenómenos de pressão tem sido objeto de estudo desde a Teoria Científica do Trabalho, passando pelos Estudos de Hawthorne e já na década de 60 nos Estudos de Liderança de Michigan, conduzidos por Rensis Likert.

Os resultados sugerem que em grupos de elevada coesão, o comprometimento com os objetivos é maior tendo este um papel uniformizador dos comportamentos e dos desempenhos individuais (Antoni, 2005, Earley e Kanfer, 1985, Hollenbeck e Klein, 1987, Klein e Mulvey, 1995, citados por Nascimento, 2009; Locke e Latham, 1990).

Na linha da Teoria Sócio-Cognitiva (Bandura; 1986, citado por Nascimento, 2009) estabelece-se que o nível de comprometimento seja maior se este implicar, por um lado, comprometimentos com outras pessoas ou com o grupo e, por outro, a identificação com figuras tutelares ou “*role model*”.

Os diversos estudos, nomeadamente, de ordem motivacional, sugerem também a existência de uma relação linear positiva entre o nível de expectativas, incentivos e recompensas e o nível de comprometimento com os objetivos.

Não há, no entanto, um consenso quanto à influência das recompensas monetárias no comprometimento com os objetivos, pois foram encontrados resultados contraditórios entre os diversos estudos.

Quanto a esta matéria, a tendência parece ser que o *pagamento à unidade* tem um efeito positivo no comprometimento com os objetivos e no desempenho, enquanto o

*prémio de concretização de objetivos* leva a uma diminuição quer do comprometimento com os objetivos, quer do desempenho e dos resultados obtidos quando os objetivos são difíceis (Klein e Mulvey, 1995, Terborg, 1976, citados por Nascimento, 2009; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004; Locke *et al.*, 1988).

Os determinantes interativos estão especialmente relacionados com o nível de participação dos sujeitos na definição dos objetivos.

Note-se no entanto, que os resultados não são conclusivos. Por um lado, há estudos que sugerem que a participação não vai determinar o comprometimento com os objetivos. Por outro lado, há também estudos que sugerem uma relação linear e positiva entre o nível de participação e o comprometimento com os objetivos.

Assim, os autores relevam mais a importância da participação na definição dos objetivos, do que como determinante do comprometimento para com os objetivos (Latham *et al.*, 1988; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004).

Dos determinantes internos realça-se a auto-eficácia. Os estudos sugerem a existência de uma relação linear positiva entre a auto-eficácia do sujeito e o comprometimento com os objetivos, o que está em linha com a Teoria Social-Cognitiva de Bandura (1986 e 1999, citado por Nascimento, 2010).

Os outros dois determinantes internos são as expectativas e as recompensas internas ou intrínsecas do sujeito.

### **2.2.2. Implicações para a presente investigação**

As implicações do estudo do comprometimento com os objetivos para a presente investigação estabelece-se a dois níveis:

(1) considerando que uma pessoa necessita de estar comprometida com um objetivo para que este seja atingido, especialmente se o mesmo for difícil (Latham, 2004), o constructo comprometimento com os objetivos como moderador da relação entre o nível de dificuldade dos objetivos e o desempenho, assume um papel

preponderante neste trabalho, visto que, a orientação do nosso estudo procura perceber qual a melhor forma de aumentar o comprometimento com os objetivos;

(2) utilizando o modelo de comprometimento para com os objetivos proposto por Locke *et al.* (1988), procuraremos perceber o impacto que as suas determinantes exercem sobre o comprometimento, nomeadamente a participação (fator interativo) e a auto-eficácia (fator interno), verificando efetivamente qual a influência de cada uma delas.

### 2.3. Definição de objetivos

Apesar da maneira mais correta de se definir um objetivo ser um aspecto crucial na Teoria da Definição dos Objetivos, é ao mesmo tempo um dos tópicos menos consensuais no que respeita a esta teoria (Latham e Yukl, 1975).

De acordo com Locke e Latham (1990), existem três formas de se definir um objetivo: (1) atribuídos (“*assigned*”), (2) participados (“*participatively*”), ou (3) auto-definidos (“*self-set*”).

De acordo com as teorias clássicas de gestão, é da responsabilidade do líder atribuir o objetivo e assegurar que o mesmo seja cumprido (Taylor, 1911, citado por Yukl e Latham, 1975).

Porém, de acordo com as teorias humanistas (Likert, 1967, citado por Yukl e Latham, 1975), a aceitação do objetivo e o conseqüente comprometimento será maior se o colaborador e o supervisor determinarem em conjunto os objetivos do primeiro.

Já para Locke (1968, citado por Latham e Yukl, 1976), o desempenho é superior quando os objetivos são definidos de forma participada somente nos casos em que a participação leva à definição de objetivos mais elevados ou em que possibilita um maior comprometimento com os mesmos.

Mais recentemente, Levinson (2003: 107) refere que “*os gestores são obrigados a comprometerem-se com objetivos que eles não acreditam como sendo realistas*”. O mesmo acrescenta que “*tais como outras racionalizações da época de Taylor, a Gestão por Objetivos como processo é uma das maiores ilusões na gestão, já que, falha no que respeita a ter em conta as componentes mais profundas da motivação*” (Levinson, 2003: 108).

Para Levinson (2003), uma das principais tarefas da Organização e conseqüentemente do supervisor, é perceber as necessidades dos colaboradores e, em conjunto com eles, avaliar de que forma essas necessidades podem ser integradas na empresa e no que esta necessita fazer para ter sucesso.

Considerando estes pressupostos, Levinson (2003: 111) conclui que “*o ponto mais elevado da motivação surge quando existe uma junção entre as necessidades do indivíduo e as exigências da empresa*”.

### **2.3.1. Definição de forma participada vs. Definição de forma atribuída**

Vários estudos foram elaborados de forma a avaliar a efetividade da participação na definição de objetivos.

De acordo com Latham e Steele (1983), a série de estudos sobre esta temática teve início com os estudos de Coch e French (1948) e com os estudos de Meyer, Kay, e French (1965).

Coch e French (1948, citados por Latham e Steele, 1983), descobriram através das suas análises que a participação na reestruturação de cargos numa fábrica de produção de pijamas, foi efetiva no que respeita ao aumento dos níveis de produtividade comparativamente com a altura em que a reestruturação dos cargos era feita de forma unilateral através do supervisor.

Uma das limitações deste estudo consiste no facto da participação considerar também a definição de objetivos. Como tal, os seus efeitos no aumento do desempenho na ausência de definição de objetivos não são claros (Latham e Steele, 1983).

Meyer (1965, citado por Latham e Steel, 1983), através dos seus estudos afirmou que, para melhorar o desempenho, a forma como os objetivos são definidos (de forma participada ou de forma atribuída) não é tão importante comparativamente com a definição de um objetivo específico e elevado.

Latham e Yukl (1975), na sua revisão sobre a teoria de definição de objetivos, identificaram um conjunto de fatores que contestam alguns resultados dos estudos de Meyer. Por exemplo, a manipulação da participação não foi executada sempre com sucesso, não houve uma forma de medição objetiva do desempenho e as conclusões a que o autor chegou nem sempre foram suportadas por testes de significância.

Como consequência destes trabalhos pioneiros e, considerando o interesse significativo da gestão na definição de objetivos e na participação, foram produzidos sete estudos de campo<sup>12</sup> e três estudos laboratoriais<sup>13</sup>.

De uma forma geral, os resultados de todos os estudos mostram que objetivos difíceis levam de facto a desempenhos mais elevados comparativamente com objetivos fáceis, independentemente do método pelo qual são definidos os objetivos (Latham e Steele, 1983).

Note-se porém que, de acordo com Tolchinsky e King (1980, citados por Latham e Steele, 1983), os estudos anteriores testaram somente a efetividade da participação versus a atribuição como formas válidas de se definirem objetivos.

Como tal “*não podemos concluir com base nestes estudos, que a participação como variável, afeta por si só o desempenho através do seu efeito nos objetivos*” (Latham e Steele, 1983: 407).

Com o objetivo de perceber os efeitos motivacionais que a decisão participada pode ter no desempenho, Latham e Steele (1983) manipularam a variável “participação” como sendo independente da definição de objetivos.

As conclusões a que estes dois autores chegaram foram as seguintes: (1) o efeito motivacional da participação por si só não afeta o desempenho; (2) a participação afeta o desempenho somente na medida em que afeta o nível de dificuldade dos objetivos.

Se a atribuição de um objetivo levar a objetivos mais elevados comparativamente com a participação, o desempenho será também mais elevado para a definição de objetivos através da atribuição.

---

<sup>12</sup> Dosset, Latham e Mitchell (1979); Latham e Marshall (1982); Latham e Yukl (1975); **Latham e Yukl (1976)**; Latham, Mitchell e Dosset (1978). O trabalho a negrito consta nos artigos apresentados na bibliografia deste estudo, estando os restantes incluídos na bibliografia do artigo de Latham e Steele (1983), “*The Motivational Effects of Participation versus goal Setting on Performance*”.

<sup>13</sup> **Latham e Saari (1979)**; Latham e Saari (1979); e **Latham, Steele e Saari (1982)**. Os trabalhos a negrito constam nos artigos apresentados na bibliografia deste estudo, estando os restantes incluídos na bibliografia do artigo de Latham e Steele (1983), “*The Motivational Effects of Participation versus goal Setting on Performance*”.

Fugindo um pouco aos estudos que procuraram analisar os benefícios motivacionais (nomeadamente o comprometimento) da participação, Latham, Winters e Locke (1994) focaram a sua análise nos possíveis efeitos cognitivos que a participação pode ter na decisão participada bem como num mediador motivacional, nomeadamente na auto-eficácia.

As conclusões a que chegaram foram as seguintes:

(1) os resultados do estudo indicam que a participação na definição da estratégia afeta significativamente o desempenho através de dois mecanismos: estratégias para a tarefa e auto-eficácia;

(2) a participação na definição de objetivos não afeta o desempenho comparativamente com os objetivos que são atribuídos através da técnica “*tell and sell*”<sup>14</sup>;

(3) a participação na definição de estratégias afetou indiretamente a auto-eficácia através do seu efeito na definição de estratégias para a tarefa;

(4) a participação na definição dos objetivos afetou diretamente a auto-eficácia;

(5) os benefícios cognitivos da participação irão depender não somente do trabalho conjunto das pessoas, da transferência e da partilha de conhecimento, mas também do *locus* de conhecimento, ou seja, se os subordinados souberem pouco sobre uma matéria e os supervisores souberem bastante, a participação irá ter um benefício reduzido no desempenho;

(6) a participação na definição de objetivos contribuiu para um maior comprometimento porém não a um maior desempenho comparativamente com objetivos definidos de forma atribuída.

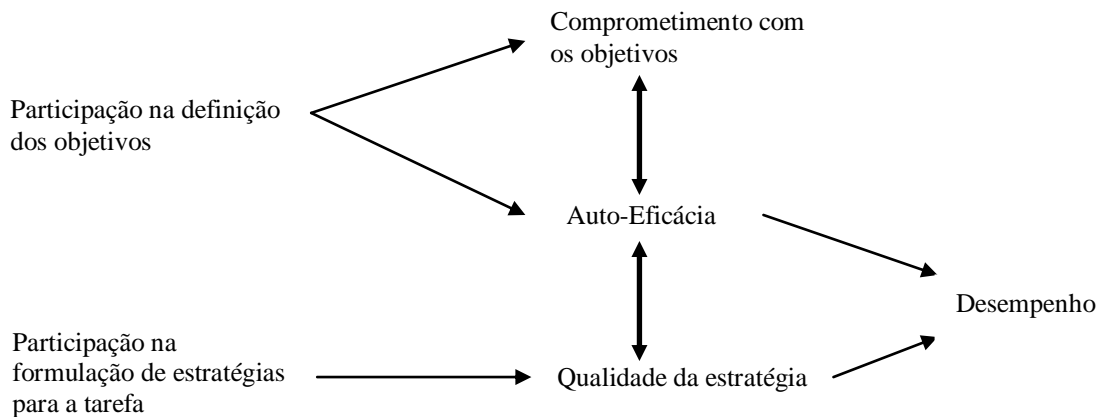
Na Figura 6 estão sumarizados os principais resultados deste estudo.

---

<sup>14</sup> O método “*tell and sell*” é uma técnica de atribuição de objetivos que consiste numa explicação do objetivo bem como do seu propósito. Por contraste, temos a atribuição de um objetivo de uma forma mais autoritária (ex. tens que fazer...). Acredita-se que esta diferença entre a forma como se deve atribuir um objetivo seja a principal razão para a diferença que se verificou no que respeita ao papel da participação nos estudos de Erez e de Latham. Este ponto será abordado posteriormente nesta secção.



**Figura 6 - Mediadores da participação na definição de objetivos e na formulação de estratégias (Latham *et al.*, 1991: 60)**



Para Erez e os seus colegas, a principal tese baseava-se no facto da probabilidade de aceitação de um objetivo ser maior se não for percebido como imposto externamente (Erez e Kanfer, 1983).

Esta proposição foi comprovada através do estudo elaborado por Erez, Earley e Hulin (1985), tendo estes autores identificado as seguintes conclusões:

(1) a participação na definição dos objetivos aumentou significativamente a aceitação dos objetivos, que por sua vez contribuiu para o aumento do desempenho;

(2) a participação na definição dos objetivos não superou a atribuição dos objetivos quando a variação da aceitação dos objetivos foi removida;

(3) à medida que a aceitação dos objetivos aumenta, a influência nos objetivos também aumenta, sendo que, a participação na definição dos objetivos pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a aceitação dos objetivos quando estes são extremamente difíceis.

Adicionalmente a estas descobertas, os estudos produzidos por Erez encontraram relações significativas entre o comprometimento e o desempenho (Locke e Latham, 1990). De acordo com estes autores, é relevante perceber que os estudos de Erez produziram uma maior variação do comprometimento com os objetivos, comparativamente com os estudos de Latham.

Com o intuito de resolverem a disputa existente quanto aos resultados contraditórios principalmente no que respeita ao papel da participação na relação entre o comprometimento com os objetivos e o desempenho, Latham e Erez, com a ajuda de um mediador - Locke - acordaram em desenvolver quatro experiências (Latham, Erez e Locke, 1988).

De uma forma sintetizada, as quatro investigações em conjunto mostraram que quando a dificuldade do objetivo é constante, as tentativas para aumentar a auto-eficácia também o são, quando não existem laconismos indevidos e não existem artefactos como instruir os sujeitos a rejeitarem os seus objetivos, os efeitos motivacionais de objetivos atribuídos são tão poderosos como objetivos definidos de forma participada.

Outro dos aspectos fulcrais que distingue claramente a abordagem de Latham da abordagem de Erez, é a forma como ambos os investigadores definem os objetivos de forma atribuída. Enquanto que Latham definia os objetivos atribuídos de uma forma política e amigável, o que possibilitava ao supervisor ser visto como um elemento de apoio aos olhos dos sujeitos<sup>15</sup>, Erez atribuía os objetivos de uma maneira mais imposta e autoritária<sup>16</sup> (Locke e Latham, 1990).

De acordo com Locke e Latham, existem três diferenças principais que distinguem estas duas formas de atribuição de objetivos:

(1) Latham fornecia uma explicação para a razão pela qual pedia o objetivo bem como a sua importância, utilizando para isso o método “*tell and sell*” em vez do método “*tell*” utilizado por Erez;

(2) Latham dizia aos sujeitos que o objetivo era alcançável;

(3) Latham na atribuição do objetivo utilizava um tom amistoso e agradável, características essas associadas a um apoio elevado por parte do supervisor.

---

<sup>15</sup> Latham atribuía os objetivos da seguinte forma: “*Obrigado por aceitar em fazer parte deste estudo. A empresa Weyerhaeuser contratou-nos para...(a explicação era dada). Neste momento você já está familiarizado com a tarefa. Eu gostaria que fizesse o seguinte... (objetivo). Este objetivo é difícil, porém concretizável*” (Locke e Latham, 1990: 164).

<sup>16</sup> Erez atribuía os objetivos da seguinte forma: “*Agora que já praticou uma sessão para ficar familiarizado com a tarefa, na próxima vez terá que atingir o resultado de... (objetivo). Tem... minutos*” (Locke e Latham, 1990).

Como tal, Locke e Latham (1990: 165) concluem que “*é possível que as diferenças observadas entre os estudos de Latham e Erez sejam devidas às condições dos objetivos atribuídos por parte de Erez serem menos eficazes comparativamente com as condições dos objetivos atribuídos por parte de Latham e não pelo facto das condições dos objetivos participados de Erez serem mais eficazes do que as condições de Latham relativamente ao mesmo tipo de objetivos*”.

### **2.3.2. Implicações para a presente investigação**

Considerando a revisão efetuada neste ponto, um dos propósitos deste estudo será investigar o impacto que a origem da definição do objetivo – participada ou atribuída - terá no comprometimento e conseqüentemente no desempenho.

De forma a seguirmos as sugestões de Locke e Latham (1990), iremos utilizar a técnica “*tell and sell*” para ambas as condições de definição de objetivos e o mesmo apoio por parte dos supervisores, visto que, de acordo com Hollenbeck e Klein (1987), o apoio por parte dos supervisores leva à definição de objetivos mais elevados, maior desempenho e maior comprometimento com os objetivos.

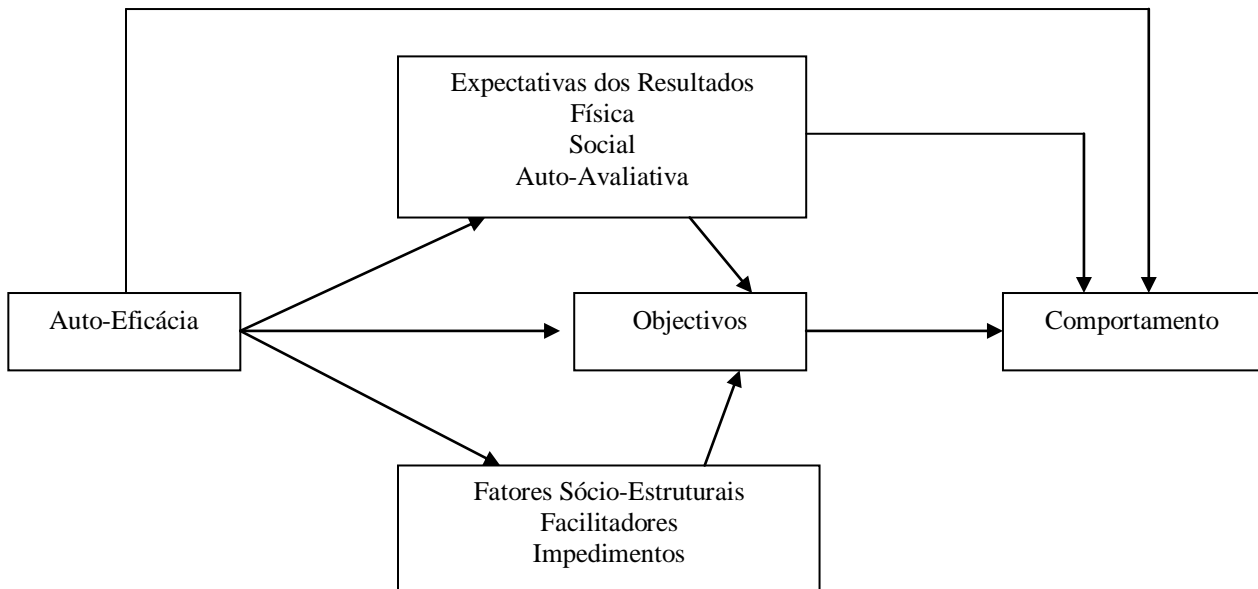
## 2.4. Auto-Eficácia

De acordo com Bandura (2000), o comportamento humano é extensivamente motivado e antecipadamente regulado pela auto-influência cognitiva. A este respeito, considerando todos os mecanismos de auto-influência, nenhum é mais focal ou dominante que o conceito de Auto-Eficácia. Ainda de acordo com o mesmo autor, se as pessoas não acreditarem que conseguem produzir os desempenhos ou as ações desejadas, bem como afastar as indesejadas, não terão capacidade para agir.

Neste sentido, a auto-eficácia ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional na medida em que afeta o comportamento humano, direta e indiretamente, através de determinantes como aspirações, incentivos, expectativas e impedimentos percebidos e oportunidades.

A Figura 7 elucida a estrutura do modelo causal.

Figura 7 - Modelo Causal (adaptado de Bandura, 2000: 121)



De acordo com Bandura (2006), a **auto-eficácia diz respeito à crença da pessoa nas suas capacidades para produzir/executar uma determinada tarefa.**

Uma pessoa não pode ser tudo, já que isto ia requerer um domínio de todos os contextos e áreas referente à ação humana.

De acordo com este autor, as pessoas diferem em áreas onde dedicam mais tempo a cultivar a sua eficácia. Por exemplo, um executivo pode ter uma elevada eficácia organizacional, porém, demonstrar uma eficácia reduzida no contexto parental.

Desta forma, *“o sistema de auto-eficácia não é um traço geral da personalidade, mas sim um conjunto de crenças pessoais ligado a conjuntos dispare de ação humana”* (Bandura, 2006: 307).

Segundo Bandura (1982, citado por Gist, 1987) a auto-eficácia surge da gradual aquisição de competências cognitivas complexas, sociais, linguísticas e físicas através da experiência.

De uma forma geral, os indivíduos pesam, integram e avaliam a informação sobre as suas capacidades, regulando posteriormente as suas escolhas e esforços de acordo com a avaliação anterior (Bandura, Adams, Hardy e Howells, 1980, citados por Gist, 1987).

A auto-eficácia tem três dimensões. (1) A “Magnitude” aplica-se ao nível de dificuldade da tarefa que a pessoa acredita que consegue atingir. (2) A “Força” refere-se à convicção da pessoa quanto à magnitude, que pode ser forte ou fraca. Por sua vez (3) a “Generalidade” indica o grau de transversalidade da expectativa quanto a outros contextos (Bandura, 1977).

No que respeita ao desenvolvimento da auto-eficácia, Bandura (1986, citado por Carmona, Buunk, Dijkstra e Peiró, 2008) identificou quatro tipos de informações que influenciam a auto-eficácia.

Do mais influente para o menos, são eles:

- “perícia” (sucessos devidos a desempenhos pessoais),
- “experiências indiretas” (observação do desempenho de outros),
- “persuasão verbal” (apoio ou não de outros que tenham uma influência significativa na pessoa) e

- “estados fisiológicos e afetivos” (reações emocionais e físicas a experiências pessoais)<sup>17</sup>.

No que respeita à relação entre a auto-eficácia e os objetivos, de acordo com Bandura (1997) a auto-eficácia é um mecanismo fundamental através do qual os objetivos afetam o desempenho e a motivação.

A crença da pessoa na sua eficácia determina os objetivos que adota e a força do seu comprometimento para com os mesmos objetivos.

Note-se que, quando comparando a importância que a auto-eficácia assume no desempenho comparativamente com a importância da forma como os objetivos são definidos, Bandura (1997: 463) refere que as “*Diferenças no desempenho relativamente à forma como os objetivos são definidos desaparecem, ou pelo menos são drasticamente reduzidas quando as variações na auto-eficácia são removidas*”.

A este respeito, Locke *et al.* (1984, citado por Gist, 1987) sugere que a auto-eficácia fornece um mecanismo de integração entre a teoria de aprendizagem social e a teoria da definição de objetivos.

A auto-eficácia é desenvolvida através do processo de aprendizagem social que, por sua vez, leva a uma definição de objetivos mais produtiva (Gist, 1987).

Para Carmona *et al.* (2008), as percepções de um indivíduo relativamente à auto-eficácia influenciam os objetivos que os indivíduos definem para eles próprios: os indivíduos não definem objetivos pessoais que segundo a própria impressão eles não consigam atingir, por outro lado aqueles que têm maior auto-eficácia são mais capazes de atingir os objetivos a que se propõem.

Segundo os mesmos autores, indivíduos com uma auto-eficácia elevada: abordam tarefas difíceis como desafios a serem dominados e não como ameaças a evitar, definem para eles próprios objetivos difíceis, mantêm um forte

---

<sup>17</sup> Para uma leitura mais pormenorizada sobre os quatro tipos de informação que influenciam a auto-eficácia, é importante a leitura do artigo de Gist (1987) intitulado de “*Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management*”.

comprometimento para com esses objetivos e persistem com o seu esforço mesmo em caso de insucesso.

Para além destes pontos, alguns investigadores (Lee e Bobko, 1994) identificam também nas pessoas auto-eficazes a inclinação para atribuírem o insucesso em tarefas difíceis a um esforço insuficiente deles próprios.

Em estudos mais recentes, Vancouver e os seus colegas<sup>18</sup> através de uma série de estudos mostraram que a auto-eficácia está negativamente relacionada com o desempenho entre indivíduos, desafiando desta forma os propósitos que asseguravam a auto-eficácia como tendo um efeito positivo no desempenho.

Baseando-se na teoria do controlo de Powers (1970), Vancouver (2001, 2002 e 2006) previu que a auto-eficácia poderá ter efeitos complexos mutuamente opostos no que respeita ao nível de análise entre sujeitos.

Segundo o mesmo autor, se o nível de dificuldade for mantido constante, elevados níveis de auto-eficácia podem levar a um otimismo exagerado quanto às discrepâncias entre os estados atuais e os estados desejados.

Esta relação, por sua vez leva a uma diminuição dos níveis de recursos alocados à tarefa em causa, promovendo conseqüentemente uma diminuição do desempenho.

Vancouver *et al.* (2008), propuseram um modelo conceptual que explica o porquê da auto-eficácia em determinadas situações prever positivamente a motivação (ou o desempenho) e noutras negativamente.

Para estes autores, a distinção entre planeamento dos objetivos (“*goal-planning*”) e escolha dos objetivos (“*goal choice*”) tem um papel crucial na determinação da direção do efeito que a auto-eficácia terá no desempenho.

Quando os participantes estão a planear para objetivos aceites, a auto-eficácia deles relaciona-se negativamente com o desempenho, na medida em que uma elevada auto-eficácia envolve uma elevada expectativa em atingir o objetivo, implicando por

---

<sup>18</sup> Vancouver e Kendall, 2006; Vancouver, Thompson, Tischner e Putka, 2002; e Vancouver, Thompson e Williams, 2001.

isso menos recursos (neste caso, esforço e persistência) associados à tarefa e consequentemente uma motivação inferior.

Sobre o processo de escolha do objetivo, quando os participantes selecionam ativamente os objetivos para os quais estão motivados a concretizar, uma auto-eficácia elevada leva a objetivos mais elevados, que por sua vez levam a uma motivação/desempenho superior (desta forma, a relação entre a auto-eficácia e a motivação será positiva).

De acordo com Bandura e Locke (2003), uma das razões possíveis para o facto de haver uma relação negativa entre a auto-eficácia e o desempenho no processo de planeamento do objetivo, é a natureza da tarefa.

Nos estudos de Vancouver, a natureza das tarefas eram relativamente simples, estáticas e desligadas, para além de regras bastante simples e invariáveis e competências que os participantes poderiam aprender rapidamente e aplicar, aumentando desta forma o desempenho.

Por último, a mesma tarefa foi repetida ao longo do tempo sendo cada repetição isolada da anterior (para cada uma das tarefas, os seus objetivos e o seu desempenho em particular eram definidas de forma isolada relativamente à tarefa prévia e à próxima tarefa).

De acordo com Seo e Ilies (2009), os colaboradores são encorajados a ativar e ajustar objetivos significativos com o intuito de assegurar um elevado nível de desempenho (cumulativo), que poderá superar ou minimizar o processo de planeamento do objetivo (alocar recursos motivacionais com o intuito de concretizar um objetivo em condições invariáveis).

Ainda de acordo com os mesmos autores, estes contextos dinâmicos podem não produzir somente variações significativas ao nível da dificuldade dos objetivos, mas também não permitir um intervalo suficiente que comporte aos indivíduos experimentar a descontinuidade no processo de motivação a que Vancouver *et al.* (2008) referem como “*transferência de recursos motivacionais como resultado do tédio ou de uma confiança excessiva*”.



Por outras palavras, os participantes estão demasiado ocupados em adaptarem-se a condições dinâmicas para se tornarem complacentes reduzindo assim os seus recursos motivacionais para uma dada tarefa (Seo e Ilies, 2009).

Seo e Ilies (2009) num estudo recente procuraram analisar a relação entre a auto-eficácia e o desempenho numa simulação dinâmica de investimento em ações.

Os resultados destes autores mostram que numa tarefa complexa, inserida num contexto dinâmico, a auto-eficácia está positivamente relacionada com a motivação e com o desempenho, ao contrário do que alguns estudos sugeriam (ex. Vancouver, 2001 e 2006).

Para além destes resultados, o estudo de Seo e Ilies (2009) sugere também que:

(1) quando os indivíduos têm uma auto-eficácia superior tendem a passar mais tempo na tarefa, alcançando como resultado um desempenho superior;

(2) os estados de afeto dos indivíduos têm um papel adicional no processo da auto-regulação, contribuindo de uma forma distinta para a motivação e o desempenho. Esta contribuição pode ser direta ou indireta através da auto-eficácia;

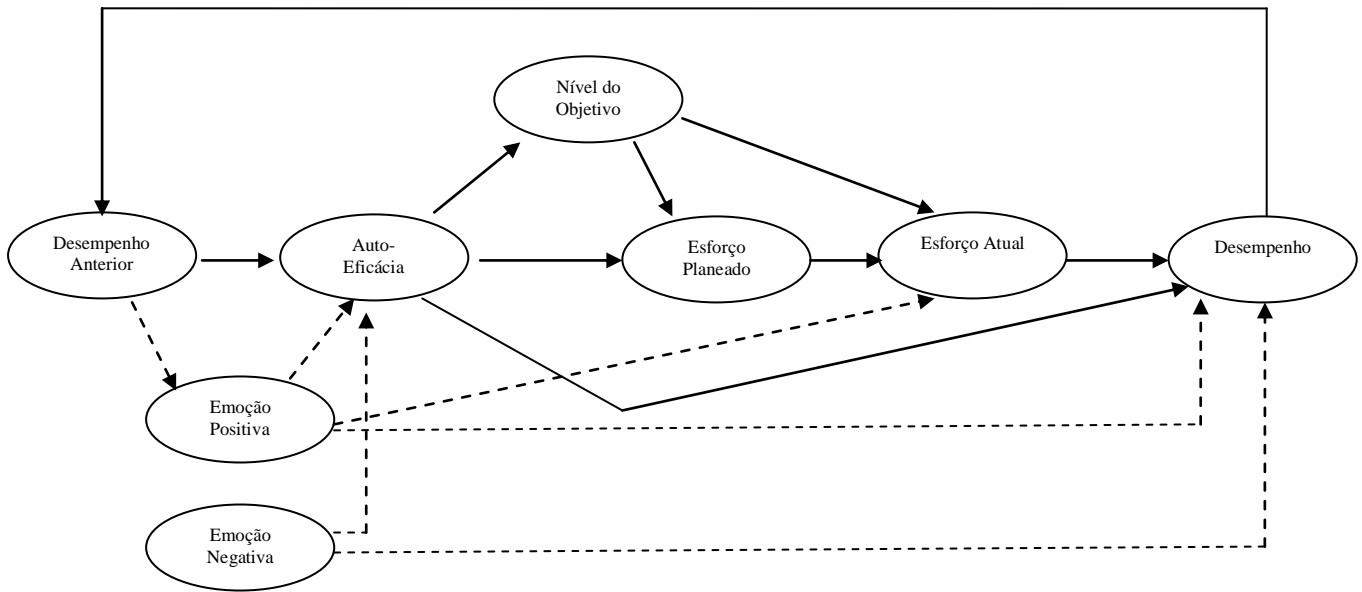
(3) a relação entre a auto-eficácia e o desempenho poderá estar relacionada com o facto dos indivíduos estarem comprometidos com a escolha do objetivo ou o planeamento do objetivo;

(4) o impacto da auto-eficácia poderá estar também relacionado com a natureza da tarefa. Em tarefas complexas e dinâmicas, a auto-eficácia poderá promover a descoberta de novas estratégias, ajudando os indivíduos a focarem-se mais e diminuindo a possibilidade dos mesmos de se desligarem e deslocar os seus recursos para outras tarefas;

(5) a escolha do objetivo está também relacionada neste estudo com um aumento da motivação para além do efeito da auto-eficácia, o que sugere que os indivíduos devem ser encorajados a escolherem os seus objetivos e ajustá-los consoante o seu desempenho.

Na Figura 8 está representado o modelo que sintetiza os resultados obtidos no estudo de Seo e Ilies (2009).

Figura 8 - Modelo de Suporte e Síntese dos Resultados (Seo e Iies, 2009: 130)



Num estudo produzido por Sue-Chan e Ong (2002) com o intuito de investigar os efeitos da definição de objetivos no comprometimento com os objetivos, na auto-eficácia e no desempenho de indivíduos com “*power-distances*”<sup>19</sup> culturais distintas, os autores sugerem o seguinte:

(1) objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos<sup>20</sup>;

(2) tanto a auto-eficácia como o comprometimento com os objetivos são mediadores da relação entre a forma de definição de objetivos e o desempenho;

(3) a “*power-distance*” modera a relação entre a forma de definição de objetivos, o comprometimento com os objetivos e a relação entre a forma de definição dos

<sup>19</sup> O conceito de “*Power-Distance*” está inserido dentro das dimensões culturais que de acordo com Locke *et al.* (1988) podem estar relacionadas com as inconsistências ao nível de resultados encontrados na definição de objetivos. No que respeita a este termo, de acordo com Hofstede (1983, citado por Sue-Chang e Ong, 2002) “*Power-Distance*” pode ser entendido como o grau de desigualdade entre pessoas da mesma população de um país, que é considerada aceitável e normal. Assim, indivíduos que estejam inseridos em culturas com uma elevada “*Power-Distance*” acreditam que aspetos como o estatuto são importantes, preferindo desta forma líderes que sejam autocráticos e decisões que não sejam participadas. Por outro lado, as culturas baseadas numa “*Power-Distance*” mais reduzida preferem ter uma maior participação nas decisões e líderes mais afiliativos e participativos (Sue-Chang e Ong, 2002).

<sup>20</sup> Refira-se que no caso do estudo de Sue-Chang e Ong, o método “*tell and sell*” foi utilizado tanto na definição de objetivos por atribuição como na definição de objetivos por participação.

objetivos e o desempenho, porém não modera a relação entre a forma de definição dos objetivos e a auto-eficácia;

(4) a auto-eficácia medeia a relação entre a forma de definição de objetivos e o desempenho, bem como a forma como se definem objetivos e o comprometimento com os objetivos, somente para “*power-distances*” reduzidas;

(5) os resultados deste estudo sugerem que a auto-eficácia em vez de ser um resultado direto da participação na definição dos objetivos, é influenciada pela interação entre a forma como se definem os objetivos e a “*power-distance*”. Adicionalmente, o comprometimento com os objetivos podem ser o resultado de uma interação complexa entre a forma como se definem objetivos e a “*power-distance*”, mediada pela auto-eficácia;

(6) indivíduos inseridos em culturas com elevada “*power-distance*”, podem preferir e tolerar estruturas hierárquicas nas quais a participação não tem lugar. Este estudo sugere que para estes indivíduos o comprometimento com os objetivos é um fator motivacional crítico para o desempenho através da auto-eficácia;

(7) por outro lado, o estudo demonstrou também que indivíduos pertencentes a uma cultura caracterizada por uma reduzida “*power-distance*”, beneficiam através de práticas de participação, tais como: satisfação, aumento da auto-eficácia e desenvolvimento de estratégias;

(8) a participação é benéfica para colaboradores com uma reduzida “*power-distance*” porém não é benéfica nem prejudicial para indivíduos com elevada “*power-distance*”.

No que respeita à relação entre o comprometimento com os objetivos e auto-eficácia, Locke *et al.* (1988) referem que a auto-eficácia está significativamente relacionada com o comprometimento com objetivos pessoais, porém não com objetivos atribuídos.

Já Locke e Latham (2002), referem que a auto-eficácia está associada ao aumento do comprometimento, não fazendo a distinção entre objetivos atribuídos ou objetivos participados. Neste trabalho, Locke e Latham (2002) sugerem também que os líderes conseguem aumentar a auto-eficácia dos seus subordinados através das seguintes ferramentas:

- assegurando um treino adequado que permita aumentar a sua perícia;

- servindo de modelos ou encontrando outros modelos com os quais os subordinados se identifiquem;

- e através de uma comunicação persuasiva que expresse confiança nas pessoas.

#### 2.4.1. “*Motivation Hub*”<sup>21</sup>

De acordo com Locke (1991, citado por Fu, Richards e Jones, 2009), tanto os objetivos pessoais como a auto-eficácia pertencem ao “*motivation hub*”, sendo estes elementos as determinantes mais imediatas e motivacionais da ação.

De acordo com o mesmo autor (2001, citado por Fu *et al.*, 2009), estímulos externos (ex. diretivas da empresa) e fatores internos (ex. personalidade) influenciam o esforço e o desempenho, pelo menos parcialmente, através das variáveis que constituem o modelo do “*motivation hub*”.

Por outro lado, o “*motivation hub*” fornece um mecanismo relevante para estudar o impacto de objetivos atribuídos no desempenho dos colaboradores (Fu *et al.*, 2009).

No que respeita à relação entre a auto-eficácia e a forma como se definem os objetivos, Locke e Latham (1990) sugerem que objetivos atribuídos podem afetar não somente os objetivos pessoais, mas também a auto-eficácia mesmo antes do desempenho ter ocorrido.

Segundo Locke e Latham (1990), esta situação acontece na medida em que os objetivos atribuídos assumem uma “informação normativa”, sugerindo ao colaborador o nível que se espera que atinja.

A este respeito, Salancik (1977, citado por Locke *et al.*, 1988) refere mesmo que objetivos atribuídos levam ao comprometimento porque:

---

<sup>21</sup> Traduzido à letra para português, este conceito designa-se como “o *core* da motivação”. Para o significado não se perder na tradução, optámos por manter o conceito em inglês.

(a) atribuir um objetivo implica que o colaborador é capaz ou tem competências para o atingir.

(b) ouvir um objetivo atribuído e não contestá-lo, é de certa forma um consentimento por parte do colaborador.

Assim, de acordo com Locke e Latham (1990), tanto os objetivos atribuídos como a auto-eficácia afetam o desempenho de duas formas distintas: objetivos atribuídos afetam a auto-eficácia e os objetivos pessoais, sendo que a auto-eficácia afeta os objetivos pessoais e o desempenho.

O efeito conjunto da auto-eficácia e dos objetivos no desempenho indicam que este último é afetado não somente por aquilo que o sujeito está a tentar, mas também pela confiança do mesmo em atingir esse propósito.

Com o intuito de examinar os efeitos da definição de objetivos no esforço e nas vendas de um comercial, Fu *et al.* (2009) elaboraram um estudo que procurou responder a três questões:

(1) em que medida os níveis de dificuldade dos objetivos (tanto atribuídos como pessoais) influenciam o esforço nas vendas ?

(2) serão estas relações entre o nível de dificuldade dos objetivos e o desempenho lineares ou não-lineares (ex. neste caso em forma de U invertido<sup>22</sup>)?

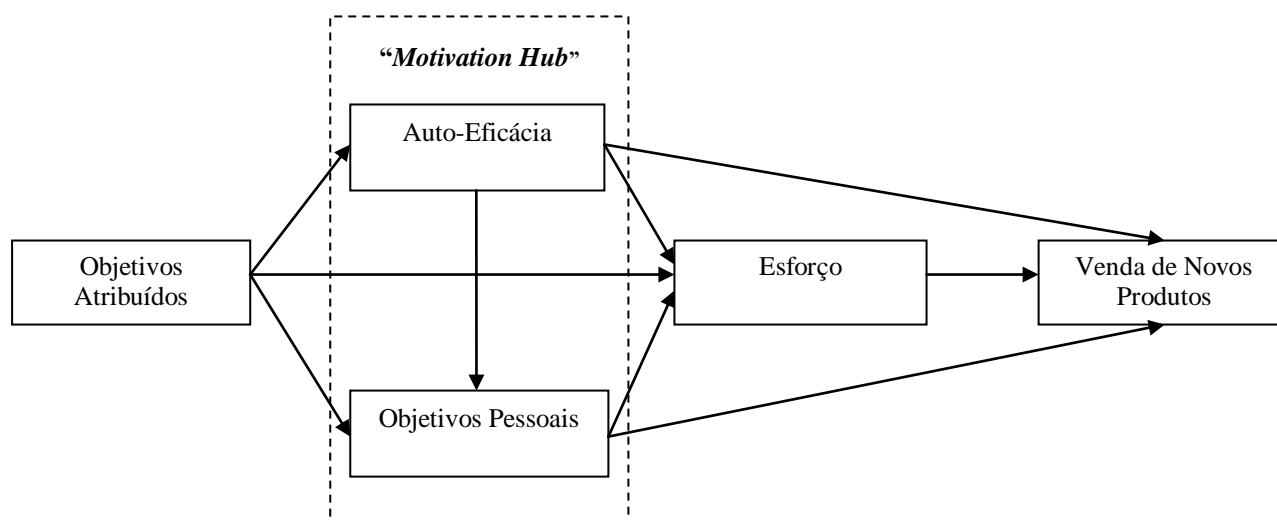
(3) em que medida a definição dos objetivos influencia a venda de novos produtos ?

Reconhecendo a importância do modelo do “*motivation hub*”, Fu *et al.* (2009) apresentaram o modelo conceptual descrito na Figura 9.

---

<sup>22</sup> Fang, Palmatier e Evans (2004: 188) sugerem que objetivos atribuídos elevados “*nem sempre levam a um desempenho superior*”. Estes autores descobriram que “*objetivos atribuídos exibiam um efeito em U invertido relativamente ao esforço dos comerciais para aumentar as vendas*” (Fang, *et al.*, 2004: 197). Por outras palavras, a atribuição de um objetivo aumenta o desempenho somente até ao ponto onde um aumento do objetivo poderá levar a uma diminuição do esforço (Chowdhury, 1993, citado por Fu, *et al.* (2009).

Figura 9 - Modelo Conceptual (adaptado de Fu *et al.*, 2009: 279)



Este modelo é baseado nas descobertas de Locke (1991, citado por Fu *et al.*, 2009), que reconhecendo a importância da auto-eficácia para a definição dos objetivos, designou este último como uma variável chave no modelo apresentado.

Segundo o mesmo autor, o “*motivation hub*” é apresentado como o centro de atividade e um modelo de “mediação ampliado” no qual os fatores de motivação (ex. objetivos atribuídos, feedback e incentivos monetários) influenciam o desempenho primeiramente através das duas variáveis “*hub*” – objetivos pessoais e auto-eficácia (Locke, 2001, citado por Fu *et al.*, 2009).

No seu estudo e utilizando o modelo anterior, Fu *et al.* (2009) chegaram às seguintes conclusões:

(1) o estudo demonstrou ser um forte argumento para uma relação em U invertido entre os objetivos pessoais e o esforço. Assim, pode-se concluir que os vendedores esforçam-se no seu máximo quando os seus objetivos pessoais não são demasiado altos nem demasiado baixos;

(2) apesar de se ter encontrado uma relação linear entre objetivos atribuídos e esforço, não se conseguiu comprovar a relação em U invertido entre estes dois construtos;

(3) não se encontrou uma relação entre a auto-eficácia e o desempenho. Este resultado pode estar relacionado com o nível de incerteza quanto à venda de um novo produto;

(4) o estudo sugere que os objetivos pessoais medeiam inteiramente a relação entre objetivos atribuídos e o esforço, bem como a relação entre a auto-eficácia e o desempenho;

(5) tanto o esforço como os objetivos atribuídos e pessoais, influenciam positivamente a venda de novos produtos.

#### **2.4.2. Implicações para a presente investigação**

De acordo com Locke e Latham (2002) a auto-eficácia pode aumentar o desempenho através do seu efeito no comprometimento.

Assumindo esta relação, a nossa investigação procura perceber qual a dimensão desse efeito visto que, sendo axiomático que se uma pessoa não estiver comprometido a definição de objetivos não funciona (Locke, *et al.*, 1988), pode prever-se que as hipóteses de aceitar um objetivo difícil serão maiores se a auto-eficácia para aquela tarefa também for elevada.

Será também importante a análise que iremos fazer relativamente à relação entre a forma como se definem os objetivos e a auto-eficácia. Terão estes dois construtos o mesmo impacto no comprometimento e consequentemente no desempenho, ou será que um dos dois se sobrepõe ao outro?

De acordo com o modelo “*motivation hub*” a auto-eficácia é influenciada pelos objetivos atribuídos, e influencia por sua vez os objetivos pessoais e o desempenho (Fu *et al.*, 2009).

Porém, de acordo com Sue-Chan e Ong (2002), a participação nos objetivos tem um efeito positivo no comprometimento através do seu efeito na auto-eficácia, e consequentemente no desempenho através desta última.

## 2.5. O negócio do Health & Fitness

Segundo Tharrett e Peterson (2008), o primeiro ginásio oficialmente conhecido data de 1811, conhecido na Alemanha como “Turnverein”.

De acordo com os mesmos autores, a indústria do Health & Fitness tem as suas raízes numa indústria cultural que surge de ginásios orientados para homens e de institutos orientados para a cultura física, conhecida como “*body-building*”.

De acordo com Correia (2006) os ginásios e health clubs estão associados ao movimento de procura da harmonia, do bem estar-estar físico e psicológico pelas pessoas que procuram um corpo mais saudável e belo.

Nesta lógica, aproveitam a tendência de aumento da procura de bem-estar que se tem verificado nos últimos anos e desenvolvem uma variedade de serviços em prol da satisfação das pessoas.

Estas organizações devem ser perspectivadas no ambiente concreto, inseridas numa competição, possuindo determinados recursos e competências e produzindo serviços para públicos específicos.

Já para Pilzer (2007), a indústria do *wellness*<sup>23</sup> consiste na prestação de serviços/venda de produtos de forma proativa a pessoas saudáveis (sem patologias diagnosticadas) que incentivem a redução dos efeitos do envelhecimento, ajudem a prevenir a ocorrência de doenças e contribuam para a melhoria da auto-estima e da imagem corporal.

De acordo com Sacavém e Correia (2006), a dimensão de desafios tais como o aumento da taxa de obesidade, a elevada taxa de sedentarismo e o aumento dos custos que os Governos têm com a saúde dos seus cidadãos, faz com haja uma necessidade muito grande do desenvolvimento da indústria do *wellness*.

---

<sup>23</sup> De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), o conceito de Health difere do conceito de Wellness, visto que, enquanto o primeiro diz respeito a um estado completo de saúde ao nível físico, mental e social, o segundo conceito refere-se ao processo dinâmico de estar alerta e tomar as decisões corretas para ter uma vida mais saudável e equilibrada (fonte: [www.who.int](http://www.who.int)).



A este respeito de acordo com o Eurobarómetro para a o Desporto e a Atividade Física (2010), 50% dos cidadãos europeus referem que nunca praticaram nenhuma atividade física.

Em Portugal, este número chega a ser ainda mais elevado – 55%. No que respeita a Portugal, de acordo com o referido Eurobarómetro somente 7% pratica atividade física em ginásios e health clubs.

Apesar destes números alarmantes, de acordo com Pilzer (2007), a indústria do *wellness*, no plano global, está em franco crescimento.

Nos EUA, em 2002, esta indústria valia 200 biliões de USD e cinco anos mais tarde vale mais de 500 biliões de USD.

Ainda de acordo com o mesmo autor, economistas de destaque estimam que a indústria do bem-estar em 2012 possa valer 1 trilião de USD (cifra superior ao atual PIB do Reino Unido).

Os nichos relacionados com a nutrição saudável, a suplementação natural e a prática de fitness, em ginásios e health clubs, apresentam-se como as principais alavancas do crescimento potencial estimado (Correia e Sacavém, 2006)

Na Europa, a indústria do Health & Fitness (ginásios e health clubs) vale aproximadamente 13 biliões de euros e apresenta um potencial de crescimento (relativamente à taxa de penetração média da Europa – 5,5%) de 1,7 biliões de euros (IHRSA, European Market Report, 2005, citado por Sacavém e Correia, 2006).

Em Portugal prevê-se que a indústria do *fitness* possa valer 288 milhões de euros (taxa de penetração de 4,8%), sendo que o mercado apresenta um potencial de crescimento estimado de 42 milhões de euros. No Quadro 1 pode observar-se uma análise comparativa (EUA, Europa e Portugal).

**Quadro 1 - Análise comparativa do mercado do *fitness* nos USA, na Europa e em Portugal (adaptado de Sacavém e Correia, 2006: 59)**

<b>Mercado do Fitness</b>	<b>USA</b>	<b>Europa**</b>	<b>Portugal</b>
<i>Clubes de Fitness</i>	26,8 mil	27,1 mil	1100
<i>Sócios</i>	40+ milhões	21,5 milhões	480 mil
<i>Volume de Negócios</i>	-	13 biliões	288 milhões
<i>Taxa de Penetração</i>	14,20%	5,5%	4,8%
<i>Potencial Crescimento</i>	-	2,6 milhões	73,5 mil
<i>Potencial</i>	-	1,7 biliões	42 milhões

\* Relativamente à taxa de penetração média da Europa – 5,5%

\*\* Noruega, Suécia, Holanda, Suíça, Espanha, Austria, Grécia, Irlanda, Reino Unido, Alemanha, Portugal, Itália, Bélgica, Dinamarca, França e Finlândia.

De acordo com Dale, Godinet, Kears e Field (2009), a indústria do *fitness* existe para servir a humanidade.

Segundo estes autores, o *fitness* é uma componente essencial da saúde, do bem-estar e da longevidade, sendo a missão da indústria “*tornar o mundo mais saudável através de uma prática de exercício regular e promoção do fitness*” (Dale *et al.*, 2009: 1).

Apesar desta mensagem e do crescimento acentuado da indústria, de acordo com Dale *et al.* (2009) existem alguns sinais preocupantes, nomeadamente:

- Nos países desenvolvidos, não mais do que 17% dos adultos pertencem a health clubs seja em que país for, e 10,5% de penetração do mercado é suficiente para estar no *top ten* de todos os países;
- Nos EUA, existe uma proporção muito significativa de clientes que vai ao seu health club menos do que uma vez de duas em duas semanas;
- A indústria dos health clubs tem tido bastante dificuldade em manter os seus clientes. Nos EUA, perto de 15 milhões de novos clientes entram todos os anos,

porém, por cada 15 milhões que entram, 12 milhões estão a sair. Aproximadamente entre um a quatro sócios deixam o clube logo no primeiro ano.

### **2.5.1. *Personal Training***

O *personal training* (vulgarmente conhecido como PT) é uma das tendências mais marcantes da indústria do *fitness*.

De acordo com Thompson (2010), esta tendência é reconhecida não somente como uma profissão para pessoas jovens, mas também como uma ocupação para toda a vida. Segundo o mesmo autor, em 2008 o PT era a terceira tendência mais cotada na indústria do *fitness*. Em 2009 manteve-se no terceiro lugar e em 2010 desceu uma posição.

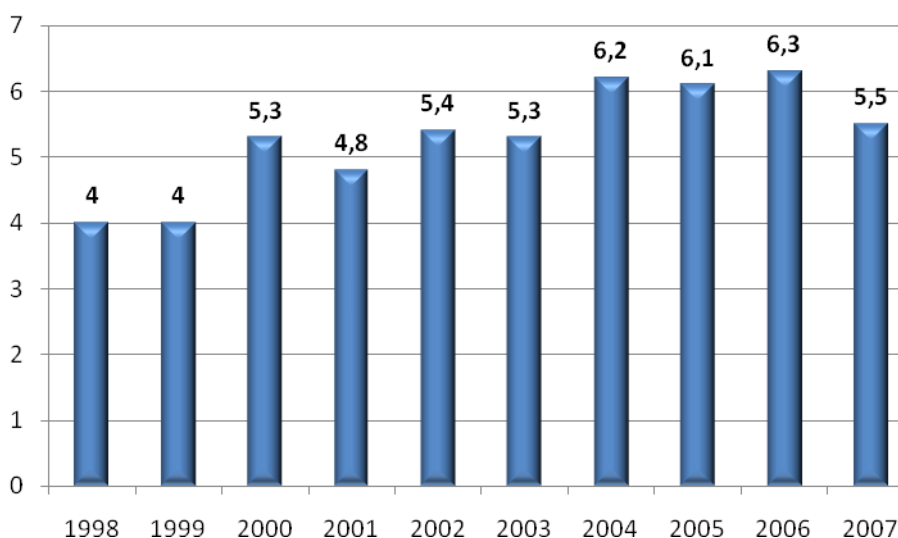
Seja como for, considerando as posições cimeiras que o PT ocupa nas principais tendências do *fitness* desde 2008, o papel que esta área específica assume nos health clubs é fundamental (Thompson, 2010).

A este respeito, de acordo com a IHRSA<sup>24</sup> (2009), na última década o PT tornou-se convencional. Em 1999, quatro milhões de americanos utilizavam PT. Desde 2004, esse número aumentou para seis milhões. Esta evolução pode ser verificada na Figura 10.

---

<sup>24</sup> A IHRSA (*International Health, Racquet and Sportsclub Association*) é a principal instituição reguladora da indústria do *health & fitness*. A sua missão é fazer crescer, proteger e promover a indústria do *health & fitness*, e fornecer aos seus membros benefícios que irão permitir aos mesmos ter mais sucesso (fonte: [www.ihrsa.org](http://www.ihrsa.org)).

Figura 10 - Número de pessoas que utilizam PT\* (adaptado de IHRSA, 2009: 2)



\* Milhões de clientes

De acordo com a IHRSA (2009), os health clubs responderam positivamente a esta exigência. Segundo a mesma referência, 91% dos health clubs associados da IHRSA possuem o programa de PT.

Este cenário acaba por ser um caso típico de *win-win*, visto que, não só estes programas são muito populares, mas também bastante proveitosos a nível económico.

De acordo com a IHRSA (2009), mais de 50% dos health clubs que são seus associados, reportam que o PT é um dos cinco programas mais rentáveis.

Ainda dentro desta lógica, para muitos ginásios o PT é a principal fonte de receita, com exceção dos proveitos primários que advêm das mensalidades. Segundo a IHRSA (2009), um clube que possa ser considerado como tendo uma área de PT rentável, pode gerar 10 a 15% dos seus proveitos totais somente através do PT.

De acordo com Rodrigues (2006), a profissão de *personal trainer* passou a estar muito em voga ultimamente.

As razões são inúmeras e estão relacionadas com a necessidade de prescrição de exercícios individualizados e específicos, em conjunto com as necessidades dos clientes relativamente à motivação e orientação. Segundo o mesmo autor, caracterizado como

um serviço de excelência do mercado do *health & fitness*, o serviço de PT está cada vez mais unidirecional para a promoção do bem-estar físico e psicológico. “*De um modo generalizado, pode apresentar-se o PT como um serviço de acompanhamento particular, realizado por um profissional especializado, que se rege por uma base científica sustentada por instituições mundiais, especializadas na área de saúde e exercício físico, designadamente, o American College of Sports and Medicine (ACSM), National Strength & Conditioning Association (NSCA) e a American Heart Association (AHA). A qualidade e a otimização desse serviço, permite a rentabilização do treino, obtendo os resultados de forma segura, eficaz e motivante*” (Rodrigues, 2006: 309).

### **2.5.2. Implicações para a presente investigação**

Tal como na maioria dos ginásios referidos anteriormente, para a cadeia de ginásios do presente estudo, o serviço de PT é um serviço secundário fundamental no que respeita à fidelização dos seus sócios e como fonte de receita.

Cada um dos onze “health clubs” que constituem a cadeia de ginásios tem um serviço de treino personalizado, sendo que, o número de profissionais que exerce esta atividade pode variar de clube para clube.

No caso dos profissionais da cadeia de ginásios do presente estudo, cada um tem um objetivo mínimo de 30 sessões mensais<sup>25</sup>. Este objetivo é definido logo no início do mês entre o responsável do clube e o próprio profissional.

A meio do mês é feita uma pequena reunião com o profissional para perceber se ele está de acordo com o seu objetivo e verificar o que ele necessita para o cumprir.

Neste sentido, iremos aplicar todo o enquadramento teórico abordado, com o intuito de otimizar esta relação, avaliando se efetivamente a teoria da definição dos objetivos se aplica da mesma forma a este negócio comparativamente com os exemplos

---

<sup>25</sup> O serviço de treino personalizado tem várias opções, desde packs de 12 sessões de 30’ a packs de 6 sessões de 60’. De forma a tornar esta informação mais clara, no Anexo A1 apresentamos um esquema com todas as hipóteses existentes.

abordados e de que forma a auto-eficácia e a forma como se define o objetivo vão potenciar o comprometimento com o objetivo por parte do profissional.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

A presente investigação situa-se numa perspectiva hipotética-dedutiva na qual partindo-se de diversos quadros teóricos estabelecidos e descritos na revisão da literatura, foi construído um modelo explicativo da relação entre o comprometimento com os objetivos e o desempenho dos colaboradores, influenciado pela auto-eficácia e pela definição dos objetivos (participada ou atribuída).

Para além da apresentação do modelo proposto e das hipóteses específicas que o sustentam, descreve-se agora a população inquirida assim como os procedimentos metodológicos que levaram à recolha de informação, à construção do questionário implementado e à descrição dos procedimentos de aplicação do questionário.

### 3.1. Enquadramento geral do modelo proposto

De acordo com Locke e Latham (2004, citado por Nascimento, 2009), uma das tendências de investigação que se verifica no domínio do comportamento organizacional em geral e na teoria da motivação em particular, consiste em relacionar modelos e teorias de forma a estabelecer relações causais entre construtos.

Apesar da temática central deste trabalho se centrar na Teoria da Definição de Objetivos, convém relembrar que se não houver comprometimento com os objetivos a definição dos mesmos como teoria da motivação no trabalho não funciona (Locke, Latham e Erez, 1988).

Neste sentido, para este trabalho o construto “Comprometimento com os Objetivos” tem um peso fundamental, nomeadamente no que respeita à influência das suas determinantes, ou seja, todos os factores que direcionam o indivíduo a acreditar que a tentativa para atingir o objetivo é importante (Locke e Latham, 1990). A este respeito, a auto-eficácia e a participação na definição dos objetivos assumem-se como os dois objetos de estudo neste trabalho.

Em síntese, o presente estudo tem como finalidade analisar o sistema de relações entre as duas determinantes do comprometimento com os objetivos de forma a compreender qual o seu impacto no comprometimento e conseqüentemente no desempenho.

Importa referir também, que no desenvolvimento dos modelos propostos, foram considerados dois modelos já revistos, nomeadamente: o Ciclo de Elevado Desempenho (Locke e Latham, 1990); e o Modelo do Comprometimento para com os Objetivos (Locke *et al.*, 1988).

Do Ciclo Elevado de Desempenho considerou-se o papel de moderador que o Comprometimento com os Objetivos assume, ou seja, para considerarmos que a definição de objetivos é efetiva, os colaboradores têm que estar comprometidos com os objetivos (Selden e Brewer, 2000).

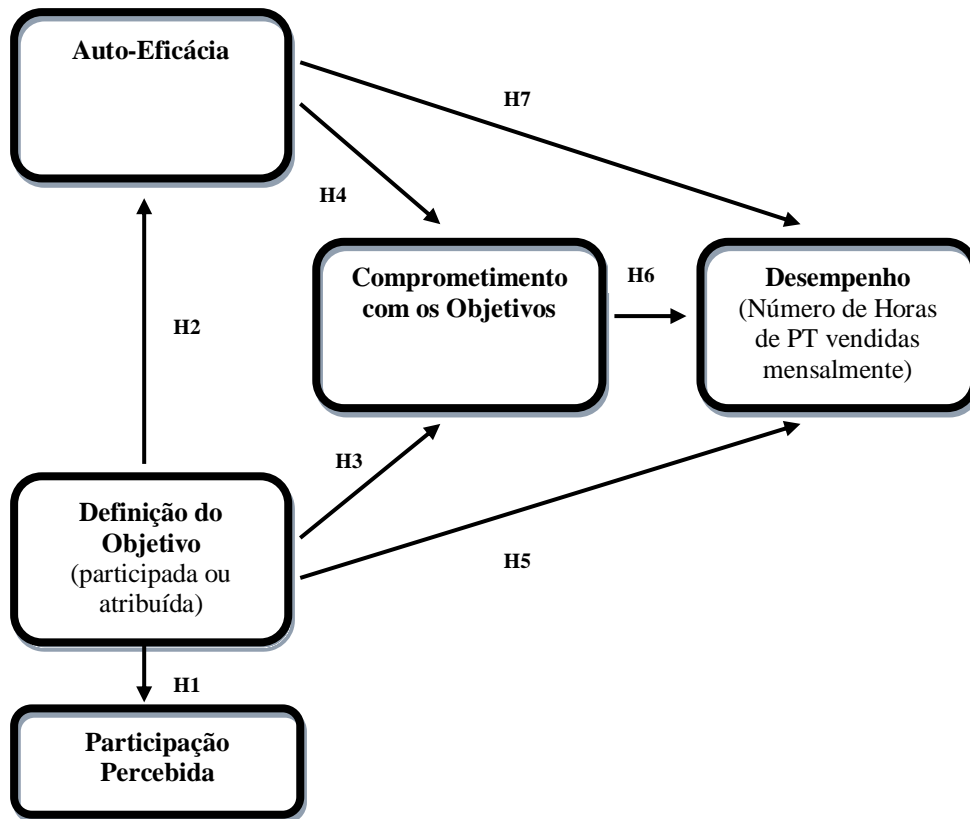
Assumindo que o comprometimento com os objetivos é um processo cognitivo, sendo esse processo determinado por características e atributos específicos do indivíduo (fatores internos), bem como características organizacionais externas (fatores externos) e variáveis inerentes aos processos de relação interpessoal entre os sujeitos e os outros (fatores interativos), o modelo do comprometimento para com os objetivos (Locke *et al.*, 1988) foi também integrado, nomeadamente a auto-eficácia e a participação.

Nesta perspectiva é proposto o modelo estrutural (Figura 11), com o intuito de responder à seguinte questão:

Em que medida o desempenho dos PT's é influenciado pelo comprometimento e, direta ou indiretamente, pela auto-eficácia e pela forma de definição dos objetivos?



Figura 11 - Modelo Proposto



### 3.2. Formulação das hipóteses específicas

Baseadas nos modelos anteriores, foram formuladas sete hipóteses distintas que serão alvo de análise e discussão neste trabalho.

De acordo com Locke e Latham (1990), as diferenças existentes entre os estudos de Latham e os estudos de Erez no que respeita ao impacto da participação da definição dos objetivos, poderão estar relacionadas com o facto dos objetivos atribuídos definidos por Erez serem menos eficazes comparativamente com as condições dos objetivos atribuídos por parte de Latham. Neste sentido, foram colocadas as seguintes hipóteses:

**H1: Se as instruções forem dadas através do método “*tell and sell*”, não haverá diferenças significativas relativamente ao nível de participação percebida nos diferentes métodos de definição de objetivos.**

De acordo com Sue-Chan e Ong (2002), objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos. Porém, segundo Locke e Latham (1990) objetivos atribuídos podem afetar não somente os objetivos pessoais, mas também a auto-eficácia mesmo antes do desempenho ter ocorrido.

De forma a estudar o impacto que a forma como se define os objetivos tem na auto-eficácia, colocou-se a seguinte hipótese:

**H2: A auto-eficácia será maior nos participantes que definirem os seus objetivos de forma participada comparativamente com os participantes que definirem os objetivos de forma atribuída.**

Para Likert (1967, citado por Yukl e Latham, 1975) a aceitação do objetivo e consequente comprometimento serão maiores se o colaborador e o supervisor determinarem em conjunto os objetivos do primeiro. Porém, para Locke (1968, citado por Latham e Yukl, 1976), o desempenho é superior quando os objetivos são definidos de forma participada somente nos casos em que a participação leva à definição de objetivos mais elevados ou em que possibilita um maior comprometimento com os mesmos.

A este respeito e de acordo com um estudo realizado por Erez, Earley e Hulin (1985), a participação na definição dos objetivos aumenta significativamente a aceitação dos objetivos (leia-se comprometimento), que por sua vez contribuiu para o aumento do desempenho.

Utilizando a abordagem “*tell and sell*” referida no estudo de Locke, Latham e Erez (1988), colocou-se a seguinte hipótese:

**H3: Não existem diferenças significativas relativamente ao comprometimento com os objetivos por parte de colaboradores cujos objetivos tenham sido definidos de uma forma participada, comparativamente com colaboradores cujo objetivos tenham sido atribuídos através do método *tell and sell*.**

Locke *et al.* (1988) propuseram um modelo de determinantes do comprometimento que estabelece três grandes categorias: fatores externos; fatores interativos; e fatores internos. Dos determinantes internos realça-se a auto-eficácia.

Os estudos sugerem a existência de uma relação linear positiva entre a auto-eficácia do sujeito e o comprometimento com os objetivos. Para Locke e Latham (2002), a auto-eficácia está associada ao aumento do comprometimento, não fazendo a distinção entre objetivos atribuídos ou objetivos participados.

Seguindo esta linha de discussão, foi identificada a seguinte hipótese:

**H4: A auto-eficácia assume-se como um fator de maior importância para a criação de comprometimento com os objetivos independentemente da forma como se define os objetivos.**

De acordo com as teorias humanistas (Likert, 1967, citado por Yukl e Latham, 1975), a aceitação do objetivo e o consequente comprometimento será maior se o colaborador e o supervisor determinarem em conjunto os objetivos do primeiro.

Já para Locke (1968, citado por Latham e Yukl, 1976), o desempenho é superior quando os objetivos são definidos de forma participada somente nos casos em que a participação leva à definição de objetivos mais elevados ou em que possibilita um maior comprometimento com os mesmos.

Para avaliarmos este paradigma, definiu-se a seguinte hipótese:

**H5: Se as instruções forem dadas através do método “*tell and sell*”, não haverá diferenças significativas no desempenho entre os participantes que definirem os seus objetivos de forma participada e os participantes que definirem os objetivos de forma atribuída.**

Para Locke e Latham (1990: 124), “*é virtualmente axiomático que um objetivo que não esteja a ser realmente tido em conta por parte do colaborador, não deve ser encarado como um objetivo efetivo e como tal, não terá um efeito positivo subsequente na ação. Somente um indivíduo que esteja genuinamente a tentar concretizar um objetivo, pode ser descrito como estando comprometido com esse objetivo*”.

Apesar desta constatação, 73% dos estudos de definição de objetivos datados anteriormente a 1987, falharam tanto na medição do comprometimento como em discutir o seu papel na teoria da definição de objetivos (Hollenbeck e Klein, 1987).

Para avaliarmos o papel do comprometimento no desempenho e consequentemente na validação da sua importância na teoria da definição dos objetivos, determinámos a seguinte hipótese:

**H6: Quanto maior for o comprometimento com os objetivos por parte dos colaboradores, maior será o desempenho dos mesmos na concretização da tarefa.**

Quando comparando a importância que a auto-eficácia assume no desempenho com a importância da forma como os objetivos são definidos, Bandura (1997: 463) refere que as *“diferenças no desempenho relativamente à forma como os objetivos são definidos desaparecem, ou pelo menos são drasticamente reduzidas quando as variações na auto-eficácia são removidas”*.

Neste sentido, para perceber e avaliar o papel que a auto-eficácia tem no desempenho dos colaboradores, foi identificada a seguinte hipótese:

**H7: O desempenho tende a ser mais elevado nos colaboradores com uma auto-eficácia superior, independentemente da forma como os objetivos foram definidos.**

### **3.3. População alvo**

A população alvo deste estudo foram todos os treinadores personalizados (PT's) pertencentes a uma cadeia de ginásios (n=103) que colaboram com a empresa num regime de prestação de serviços.

Interessa compreender que apesar de existirem outros modelos de colaboração (ex. PT's em regime de contrato de trabalho, ou PT's que arrendam o espaço ao ginásio), atualmente, no mercado nacional, o regime de colaboração mais utilizado relativamente ao contexto do treino personalizado é a prestação de serviços, ou seja, o método que é utilizado na empresa presente nesta investigação.

### **3.4. Processo de recolha de informação**

A recolha de dados decorreu durante o mês de Novembro de 2011. Foi utilizada uma metodologia de investigação por questionário. O questionário foi aplicado através do responsável de cada um dos ginásios, após ter sido previamente instruído e formado pelo investigador.

Se, por um lado, a metodologia de investigação por questionário facilita a utilização de amostras de maior dimensão, a estandardização das respostas e a garantia da sua confidencialidade, por outro, pode colocar problemas no controlo do entendimento da pergunta e na forma de resposta (Hill e Hill, 2005, Krosnick, 1999, Moreira, 2004, citados por Nascimento, 2010).

Segundo Krosnick (1999, citado por Nascimento, 2010), os participantes de um estudo podem responder a um questionário utilizando uma estratégia de satisfação ou uma estratégia de optimização.

Uma estratégia de satisfação consiste em o participante responder ao questionário com a utilização de um menor esforço e envolvimento pessoal, e garantindo que as respostas que deu não o possam comprometer. Pelo contrário, a utilização de uma estratégia de optimização implica que o participante, através de um processo cognitivo, responde ao questionário reflectindo a sua opinião/posição sobre o assunto em estudo.

Assim, Krosnick (1999, citado por Nascimento, 2010) defende que na construção e aplicação de um questionário deve garantir-se que os participantes respondam através de uma estratégia de optimização e não de satisfação.

Nesta linha, de acordo com os autores referidos, na construção do questionário aplicado neste estudo, teve-se em linha de conta a criação de condições de resposta que favorecessem a maximização da estratégia de optimização e a minimização da estratégia de satisfação.

### 3.5. Construção do questionário

O questionário utilizado (Anexo B1) apresenta-se dividido em duas grandes secções. Uma primeira que diz respeito à “Caracterização do Indivíduo” (I), à “Caracterização do Clube” (II) e à “Caracterização do Objetivo” (III). Uma segunda secção diz respeito às diferentes escalas utilizadas para avaliar os construtos deste estudo.

Foram utilizadas escalas de autor, que estavam no original em inglês, para medir o Nível de Participação Percebida (Latham *e al.*, 1994), a Auto-Eficácia (Sue-Chan e Ong, 2002) e o Nível de Dificuldade do Objetivo (Latham e Steele, 1983). Para medir o Comprometimento com os Objetivos, foi utilizada uma escala adaptada do trabalho de Nascimento (2010).

Após as escalas estarem traduzidas, foi preparado um primeiro questionário. Em seguida, de forma a adequar o questionário à população inquirida, procedeu-se a um pré-teste tendo sido utilizado um grupo constituído pelos responsáveis de cada clube.

Após terem sido informados do objetivo do estudo, os inquiridos responderam individualmente ao questionário. Este processo permitiu identificar as dificuldades de compreensão dos itens, de resposta a cada item, tendo sido recolhidas sugestões de melhoria do questionário.

Com base nos comentários obtidos, foram introduzidas alterações, nomeadamente ao nível da formulação do português tendo-se chegado ao questionário final.

No início do questionário, foi incluída uma primeira secção com variáveis de caracterização do participante, do clube onde trabalhava e relativamente ao seu objetivo (Anexo B2). Quanto ao participante, foram utilizadas variáveis sócio-demográficas e funcionais. O clube onde trabalhava o participante do estudo foi caracterizado através de variáveis organizacionais.

O grau de **Participação Percebida** de cada sujeito na definição do seu objetivo foi medido através das respostas a três questões (Quadro 2).

**Quadro 2 - Escala da Participação Percebida (baseado em Latham *et al.*, 1994: 54), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico**

### Escala de Participação Percebida

a: Independentemente de outras interações que possa ter havido consigo e com o coordenador, qual é que foi a influência que teve sobre o objetivo que foi definido? PP\_a\_IV

b: Comparativamente com o coordenador, quanta influência é que teve sobre o objetivo que foi definido? PP\_b\_IV

c: Independentemente de outras interações que possa ter havido consigo e com o coordenador, qual é que foi o seu papel em determinar o seu objetivo? PP\_c\_IV

As respostas foram dadas através de uma escala de tipo Likert de 4 pontos, na qual (1) corresponde a “Nenhuma Influência” e (4) a “Controlo Total”.

No presente estudo adaptou-se a escala de 5 pontos utilizada no estudo original (Latham *et al.*, 1994) para 4 pontos com o objectivo de dicotomizar a interpretação dos resultados para simplificar a comparação entre a participação percebida e a real, onde só existiam 2 categorias, participada e atribuída.

Seguiu-se também a referência do autor (Latham *et al.*, 1994) para construir o índice de participação percebida, utilizando para isso a média das respostas nas 3 questões.

O **Comprometimento com os Objetivos** tem sido normalmente medido através da escala proposta por Hollenbeck *et al.* (1989), constituída inicialmente por nove itens, dos quais seis têm de ser invertidos. No estudo, no sentido de obterem uma escala unidimensional, a escala ficou constituída por sete itens.

Esta escala foi posteriormente criticada (Klein *et al.*, 2011 e Tubs e Dahl, 1991, citados por Nascimento, 2010), por prefigurar ainda dois factores, correspondendo um ao comprometimento com os objetivos e o outro à aceitação dos objetivos. Houve assim a necessidade de se estabelecer uma escala para “...avaliar o comprometimento com os objetivos construída com validade e que demonstre ter propriedades psicométricas

*apropriadas*” (Klein *et al.*, 2001, citado por Nascimento, 2010). Com base na escala de 9 itens proposta por Hollenbeck *et al.*, (1989, citado por Nascimento, 2010) foi realizada uma meta-análise no sentido de identificar os itens que mais contribuíam para a medição deste construto (Klein, *et al.*, 2001, citado por Nascimento, 2010).

Assim, os autores consideram que *“os resultados indicam que a escala de cinco itens (itens 1, 4, 5, 6 e 7) é a que melhor representa a unidimensionalidade do construto comprometimento com os objetivos”* (Klein *et al.*, 2001: 51, citado por Nascimento, 2001). Foi esta escala que se utilizou no presente estudo (Quadro 3), sendo a resposta dada numa escala de 5 pontos na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”, conforme a escala original.

**Quadro 3 - Escalas do Comprometimento com os Objetivos Individuais (adaptado de Nascimento, 2010: 148), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico**

<b>Escala do Comprometimento com os Objetivos</b>	
<b>a: Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objetivos profissionais (R)</b>	<b>CO_a_V</b>
<b>b: Estou fortemente empenhado em atingir os meus objetivos profissionais</b>	<b>CO_b_V</b>
<b>c: Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objetivos profissionais</b>	<b>CO_c_V</b>
<b>d: Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais (R)</b>	<b>CO_d_V</b>
<b>e: Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objetivos profissionais (R)</b>	<b>CO_e_V</b>

CO: (R) Item a reverter para construção da escala

Importa referir que na construção da escala para avaliar o “Comprometimento com os Objetivos Individuais”, foram seguidas as referências de Nascimento (2010).

A escala da **Auto-Eficácia** foi desenvolvida de acordo com as recomendações de Sue-Chan e Ong (2002). Foram avaliados 4 níveis de desempenho, nomeadamente de



“0-29 sessões”, “30-49 sessões”, “50-99 sessões” e “+99 sessões”. Tanto a Magnitude (Quadro 4) como a Força (Quadro 5) foram avaliadas.

A Força de cada nível de desempenho foi estimada através de uma escala de tipo Likert de 10 pontos, na qual (1) corresponde a “Nenhuma Confiança” e (10) a “Confiança Total”. Por sua vez a Magnitude foi operacionalizada através de dois pontos, nomeadamente “Concordo” ou “Discordo”.

**Quadro 4 - Escala da Auto-Eficácia/Magnitude (baseada em Sue-Chan e Ong, 2002: 1147), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico**

<b>Escala da Auto-Eficácia/Magnitude</b>	
<b>a: Sou capaz de atingir um objetivo entre 0-29 sessões</b>	<b>AEM_a_VI</b>
<b>b: Sou capaz de atingir um objetivo entre 30-49 sessões</b>	<b>AEM_b_VI</b>
<b>c: Sou capaz de atingir um objetivo entre 50-99 sessões</b>	<b>AEM_c_VI</b>
<b>d: Sou capaz de atingir um objetivo de +99 sessões</b>	<b>AEM_d_VI</b>

**Quadro 5 - Escala da Auto-Eficácia/Força (baseada em Sue-Chan e Ong, 2002: 1147), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico**

<b>Escala da Auto-Eficácia/Força</b>	
<b>a: Sou capaz de atingir um objetivo entre 0-29 sessões</b>	<b>AEF_a_VI</b>
<b>b: Sou capaz de atingir um objetivo entre 30-49 sessões</b>	<b>AEF_b_VI</b>
<b>c: Sou capaz de atingir um objetivo entre 50-99 sessões</b>	<b>AEF_c_VI</b>
<b>d: Sou capaz de atingir um objetivo de +99 sessões</b>	<b>AEF_d_VI</b>

Para conseguir validar o modelo e testar as hipóteses propostas, foi determinante identificarmos um *score* que transmitisse a “Auto-Eficácia Global” do indivíduo. Na determinação desse *score*, foram seguidas as instruções de Sue-Chan e Ong (2002). Assim para encontrar um índice que pudesse ser utilizado como uma medida global da auto-eficácia, seguiram-se os seguintes passos:

1. A “Magnitude” de cada participante foi operacionalizada através do número de “Concordos” nos 4 níveis de desempenho;

2. A “Força” foi determinada através da soma dos resultados na escala de “1-10” por cada nível de desempenho;
3. Estas duas medidas foram então convertidas em *z-scores* e somadas resultando num valor de auto-eficácia total por cada um dos participantes nos 4 níveis de desempenho.

Para calcular a auto-eficácia global por participante foi utilizada a expressão seguinte:

$$\frac{M_i - \bar{M}}{Sd_M} + \frac{F_i - \bar{F}}{Sd_F}$$

Legenda:

- $M_i$  – Magnitude
- $\bar{M}$  – Média da Magnitude
- $Sd_M$  – Desvio Padrão da Magnitude
- $F_i$  – Força
- $\bar{F}$  – Média da Força
- $SD_F$  – Desvio Padrão da Força

De acordo com Carmona *et al.* (2008), indivíduos com uma auto-eficácia elevada abordam tarefas difíceis como desafios a serem dominados e não como ameaças a evitar, definem para eles próprios objetivos difíceis, mantêm um forte comprometimento para com esses objetivos e persistem com o seu esforço mesmo em caso de insucesso.

O **Nível de Dificuldade do Objetivo** foi medido através das respostas a uma questão. Esta escala (Quadro 6) foi baseada no trabalho de Latham e Steele (1983). As respostas foram dadas através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que (1) corresponde a “Discordo em Absoluto” e (5) a “Concordo em Absoluto”.

**Quadro 6 - Escala do Nível de Dificuldade do Objetivo (baseada em Latham e Steele, 1983: 410), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada na tratamento estatístico**

#### Escala do Nível de Dificuldade do Objetivo

a: Foi difícil para mim atingir o objetivo que estava definido

DO\_a\_VII

A versão final do questionário ficou constituída por 17 itens que medem 4 construtos. Destes 4 construtos, fundamentados na revisão da literatura, 3 permitiram a conceptualização do modelo proposto (Comprometimento com os Objetivos, Auto-Eficácia e Participação Percebida). O outro construto não fazendo parte do modelo proposto, serviu para avaliar se o nível de dificuldade do objetivo percebido por cada um dos participantes do estudo, não era um aspecto que eventualmente pudesse alterar as conclusões da investigação. Sobre este ponto, convém lembrar que o desejável é que o objetivo definido seja desafiante porém alcançável, independentemente do modo como se define o mesmo.

### **3.6. Procedimentos de aplicação do questionário**

Quanto aos procedimentos de aplicação do questionário, surgiu a necessidade de os adaptar às condições específicas de cada clube, nomeadamente à forma como cada responsável define os objectivos com a sua equipa. Assim, foram seguidos três tipos de procedimentos distintos.

O **primeiro procedimento** consistiu em perceber como é que os responsáveis de cada Clube trabalhavam com as suas equipas, principalmente no que respeita à definição de objetivos. Foram entrevistados 8 responsáveis de ginásios, utilizando para este processo um método de entrevista semidiretiva. Após as entrevistas e tomando em consideração a análise bibliográfica estudada e as duas formas de definição de objetivos identificadas, conclui-se que dos 8 responsáveis de ginásios entrevistados 6 utilizavam a definição de objetivos participada e 2 definição de objetivos atribuída.

O **segundo procedimento** utilizado foi a criação de um documento que explicava de uma forma muito sintética o enquadramento do estudo e a finalidade do mesmo (Anexo B3). Esse documento foi entregue a cada um dos responsáveis e serviu fundamentalmente para esclarecer alguns pontos relativamente ao presente estudo e principalmente à aplicação do próprio questionário. Neste documento, entre outros aspectos, estava considerada a forma como os objetivos deveriam ser definidos, sendo que, foram seguidas as recomendações de Sue-Chan e Ong (2002).

O **terceiro procedimento** consistiu no envio dos questionários por e-mail aos respectivos responsáveis e na sua aplicação aos inquiridos, nomeadamente aos profissionais que prestam o serviço de treino personalizado nos ginásios. Este momento foi dividido em duas partes: (1) Na primeira parte, que ocorreu logo no início do mês de Novembro, os objetivos foram definidos com todos os participantes que responderam a todas as perguntas do questionário com exceção de duas, a saber: Questão 2. do Grupo III, “Resultado Final”; e a Questão 1. do Grupo VII, “Nível de Dificuldade do Objetivo”; (2) A segunda parte consistiu exatamente no preenchimento das duas questões que não puderam ser respondidas no início do mês e que foram novamente inquiridas no final do mês a cada um dos participantes. Após o preenchimento de ambas as questões, os questionários foram enviados por RSF para o investigador.

No total foram distribuídos 103 questionários tendo sido recebidos exatamente o mesmo número, o que prefigura uma taxa de resposta de 100%. Destes 103 questionários recebidos foram excluídos 5 por apresentarem erros de preenchimento ou pelo facto dos inquiridos não terem respondido a todas as questões. Foi obtida, assim, uma população final constituída por 97 participantes, o que representa uma taxa de resposta final de 94%.

Toda a informação recolhida foi estatisticamente tratada com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 19.0. Os resultados são resumidos e apresentados com recurso a gráficos, quadros e indicadores adequados.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da população inquirida

A população respondente (n=97) é caracterizada por participantes maioritariamente do sexo masculino (69,1%), solteiros (64,9%) e com habilitações literárias ao nível do ensino superior (77,3%), conforme Quadro 7.

Os participantes apresentam uma média de idades de 30,18 anos, com idades compreendidas entre os 22 e os 51 anos (DP=5,16), com uma média de 8,34 anos de trabalho, variando de 1 a 31 (DP=5,60) e uma média de antiguidade na empresa atual de 3,61 anos, variando de 6 meses a 12 anos (DP=2,75). Em média os participantes já trabalharam em 4,89 empresas, variando de 0 a 30 empresas (DP=3,77) (ver Anexo C1).

No Quadro 8 é apresentada a distribuição de frequências das características anteriores por escalões.

**Quadro 7 - Caracterização da população por sexo, estado civil e habilitações literárias**

		Frequência	%
<b>Sexo</b>	Feminino	30	30,9%
	Masculino	67	69,1%
<b>Estado civil</b>	Solteiro(a)	63	64,9%
	Casado(a) / União de Facto	27	27,8%
	Divorciado(a) / Separado (a)	6	6,2%
	Viúvo(a)	1	1,0%
<b>Nível de habilitações</b>	Até ao 12º ano	15	15,5%
	Ensino Superior	75	77,3%
	Outro	7	7,2%

**Quadro 8 - Caracterização da população por idade, tempo de trabalho, antiguidade na atual empresa e número de empresas onde já trabalhou**

		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>	Até 25 anos	14	14,4%
	De 26 a 35 anos	74	76,3%
	De 36 a 45 anos	7	7,2%
	Com 46 ou mais anos	2	2,1%
<b>Tempo de Trabalho</b>	Até 2 anos	10	10,4%
	De 3 a 5 anos	26	27,1%
	De 6 a 10 anos	28	29,2%
	De 10 a 15 anos	25	26,0%
	Com 16 ou mais anos	7	7,3%
<b>Antiguidade</b>	Até 2 anos	42	44,7%
	De 3 a 5 anos	37	39,4%
	De 6 a 10 anos	12	12,8%
	De 10 a 15 anos	3	3,2%
	Com 16 ou mais anos	0	,0%
<b>Número de Empresas</b>	1 a 2 empresas	21	21,9%
	3 a 6 empresas	58	60,4%
	7 a 10 empresas	13	13,5%
	10 ou mais empresas	4	4,2%

Quanto ao número de horas disponíveis, os PT's dedicam em média 26,62 horas ao serviço de treino personalizado, com variações compreendidas entre 4 e 40 horas (DP=16,51) (ver Anexo C2). Ao nível de intervalos, verificamos que grande parte dos participantes dedica entre 31 a 40 horas ao treino personalizado (40,2%), conforme Quadro 9.

**Quadro 9 - Caracterização da população por número de horas disponíveis para o treino personalizado**

	Frequência	%
<b>0-10 horas</b>	16	16,5
<b>11-20 horas</b>	24	24,7
<b>21-30 horas</b>	18	18,6
<b>31-40 horas</b>	39	40,2
Total	97	100,0

Quanto à definição de objetivos, verifica-se que 47,4% dos participantes considera que a definição dos objetivos individuais é concretizada “*de forma formal através de um procedimento da empresa*”. Verifica-se também uma percentagem significativa nos participantes que suportam que a definição de objetivos é feita “*de forma informal através da chefia*” (42,3%) enquanto que “*não tenho objetivos, sabendo o que tem de fazer*” reúne a menor percentagem (10,3%). Está-se assim, perante uma população em que mais 89,7% dos seus participantes considera que tem objetivos definidos (Quadro 10).

**Quadro 10 – Percepção sobre a definição dos objetivos na empresa**

	Frequência	%
<b>Não tenho objetivos definidos, sabendo o que tem de fazer</b>	10	10,3
<b>De forma informal através da chefia</b>	41	42,3
<b>De forma formal através de um procedimento da empresa</b>	46	47,4
Total	97	100,0

Ainda relativamente à definição de objetivos, no que respeita ao construto “Participação”, 69,1% dos participantes definiram o seu objetivo de forma participada com o seu superior hierárquico, enquanto que a 30,9% dos PT’s foi-lhes atribuído um objetivo pelo responsável do clube, conforme se pode verificar no Quadro 11.

**Quadro 11 - Caracterização da população por forma de definição do objetivo**

	Frequência	%
<b>Participada</b>	67	69,1
<b>Atribuída</b>	30	30,9
Total	97	100,0

#### 4.2. Caracterização do objetivo inicial

Os participantes apresentam em média um objetivo inicial de 39,69 horas, com valores compreendidos entre as 4 e as 115 horas (DP=27,36).

Por escalões de objetivos, verificamos que 43,3% dos participantes comprometem-se com um objetivo inicial entre as 30-49 horas. No Quadro 12 podemos verificar as frequências por escalões do valor dos objetivos.

**Quadro 12 - Objetivo inicial por escalões**

	Frequência	%
<b>0-29 horas</b>	24	24,7
<b>30-49 horas</b>	42	43,3
<b>50-99 horas</b>	26	26,8
<b>100 ou mais horas</b>	5	5,2
Total	97	100,0

Verifica-se através do Quadro 13 que a definição de objetivos “atribuída” apresenta objetivos iniciais com uma média superior (Média=49, DP=23,84) comparativamente com a definição de objetivos “participada” (Média=36, DP=22,18).

**Quadro 13 - Média do objetivo inicial por forma de definição dos objetivos**

		Objetivo inicial (horas)	
		Média	DP
<b>Forma de Definição do Objetivo</b>	Participada	36	22,18
	Atribuída	49	23,84



Uma das premissas fundamentais para que a Teoria da Definição dos Objetivos seja válida, é o objetivo ser difícil porém atingível (Locke e Latham, 1990). Através do Quadro 14 verificamos que 54,6% dos participantes quando inquiridos sobre a dificuldade do seu objetivo respondeu “*Concordo em parte*” ou “*Concordo em absoluto*”. Refira-se também, que numa escala de 1 a 5, onde 1 é “Discordo em Absoluto” e 5 “Concordo em Absoluto”, quanto à dificuldade dos seus objetivos os inquiridos apresentam uma média de 3,38 (DP=1,03).

**Quadro 14 - Dificuldade percebida do objetivo inicial**

	Frequência	%
<b>Discordo em absoluto</b>	7	7,2
<b>Discordo em parte</b>	10	10,3
<b>Não concordo nem discordo</b>	27	27,8
<b>Concordo em parte</b>	45	46,4
<b>Concordo em absoluto</b>	8	8,2
Total	97	100,0

### 4.3. Participação percebida

A percepção da participação nos objetivos é de importante análise e interessante de comparar a definição de objetivos efetiva e a percebida.

Analisando o Quadro 15, verificamos que na sua maioria os participantes têm uma opinião favorável quanto à sua participação. Nos três pontos que utilizamos para avaliar a participação percebida, verificamos que os colaboradores atribuem na sua maioria um valor igual ou superior a 3 no que respeita à sua influência na definição do objetivo.

**Quadro 15 - Participação percebida na definição do objetivo**

	Nenhuma influência		2		3		Controlo total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Influência sobre o objetivo definido</b>	11	11,3%	19	19,6%	58	59,8%	9	9,3%
<b>Influência sobre o objetivo definido comparando com o coordenador</b>	12	12,4%	19	19,6%	56	57,7%	10	10,3%
<b>Papel sobre a determinação objetivo</b>	4	4,1%	13	13,4%	48	49,5%	32	33,0%

Para encontrarmos um indicador único para a participação percebida por parte dos colaboradores relativamente à sua influência na definição dos objetivos, calculámos a média das respostas às três questões. Foi inicialmente avaliada a consistência interna das questões iniciais, tendo-se apurado um valor de Alpha de Cronbach de 0,670. Apesar de ser considerado um valor fiável, este surge abaixo do valor indicado pelos autores (0,92). Os resultados podem ser visualizados no Quadro 16.

**Quadro 16 – Análise descritiva do indicador de participação percebida**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Participação percebida</b>	97	1,00	4,00	2,8144	,62541

Este quadro corrobora as ilações extraídas do Quadro 15, na medida em que podemos verificar que em média, os inquiridos consideram que numa escala de 1 (“Nenhuma Influência”) a 4 (“Controlo Total”) a sua influência foi de 2,81 (DP=0,63), confirmando que os PT’s na sua maioria consideram que tiveram uma influência significativa na definição dos seus objetivos.

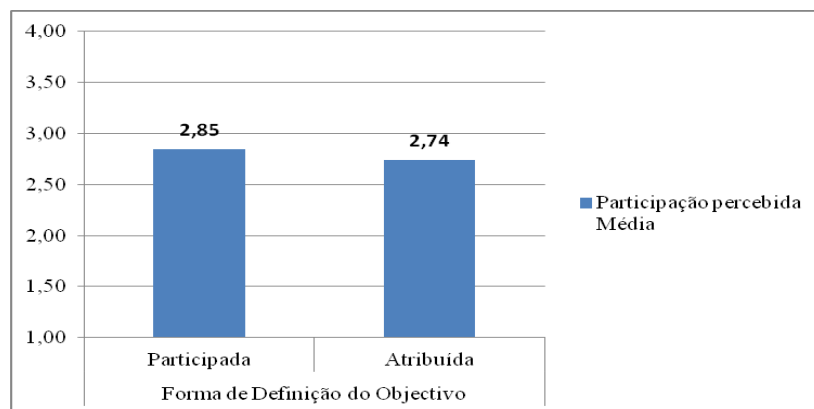
Uma das questões que mais polémica levantou relativamente à dualidade de objetivos atribuídos vs. participados, diz respeito à forma como os objetivos são atribuídos.

De acordo com Locke e Latham (1990: 165), “é possível que as diferenças observadas entre os estudos de Latham e Erez sejam devidas às condições dos objetivos atribuídos por parte de Erez serem menos eficazes comparativamente com as condições dos objetivos atribuídos por parte de Latham e não pelo facto das condições dos objetivos participados de Erez serem mais eficazes do que as condições de Latham relativamente ao mesmo tipo de objetivos”. Ou seja, segundo estes autores, Latham fornecia uma explicação para a razão pela qual pedia o objetivo bem como a sua importância, utilizando para isso o método “*tell and sell*” em vez do método “*tell*” utilizado por Erez (Locke e Latham, 1990).

Seguindo este enquadramento teórico, foi postulada a seguinte hipótese, “H1: Se as instruções forem dadas através do método “*tell and sell*”, não haverá diferenças significativas relativamente ao nível da participação percebida nos diferentes métodos de definição dos objetivos”.

Considerando o nível de participação percebida por forma de definição dos objetivos, verificamos através da Figura 12 que não existem diferenças relevantes nas médias de participação percebida relativamente a cada uma das formas de definição dos objetivos, o que confirma a hipótese mencionada (H1).

**Figura 12 - Participação Percebida por forma de definição dos objetivos**



Estes resultados vieram confirmar as descobertas de Locke *et al.* (1988) que concluíram através da sua série de estudos que uma das principais diferenças entre os estudos de Latham e Erez (e conseqüentemente sobre o papel da participação), é a forma como ambos os investigadores definem os objetivos de forma atribuída.

Enquanto que Latham definia os objetivos atribuídos de uma forma política e amigável, o que possibilitava ao supervisor ser visto como um elemento de apoio aos olhos dos sujeitos, Erez atribuía os objetivos de uma maneira mais imposta e autoritária (Locke e Latham, 1990).

#### 4.4. Auto-Eficácia

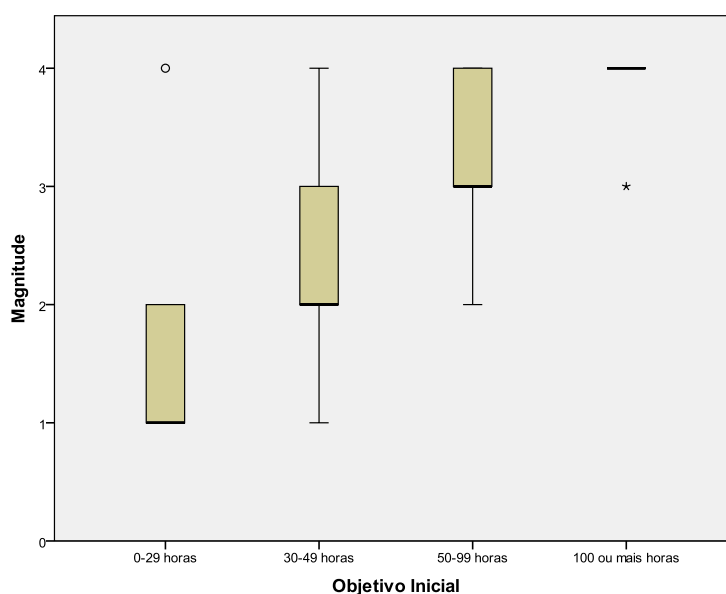
No que respeita à Auto-Eficácia e aos elementos que a constituem, através do Quadro 17 verifica-se que à medida que o escalão do objetivo inicialmente proposto é superior, tanto a Magnitude como a Força tendem a aumentar, ou seja, no caso da Magnitude, esta tende a estar mais perto do 4 (valor máximo) e no caso da Força tende a estar mais perto do 40 (valor máximo).

**Quadro 17 - Análise descritiva da auto-eficácia (magnitude e força) por escalão do objetivo inicial proposto**

	Magnitude				Força			
	Objetivo Inicial				Objetivo Inicial			
	0-29 horas	30-49 horas	50-99 horas	100 ou mais horas	0-29 horas	30-49 horas	50-99 horas	100 ou mais horas
<b>n</b>	24	42	26	5	24	42	26	5
<b>Média</b>	1,46	2,33	3,38	3,80	19,92	25,12	32,96	36,40
<b>Mediana</b>	1	2	3	4	21	24	33	38
<b>DP</b>	,72	,90	,64	,45	6,34	6,84	5,34	4,10
<b>Mínimo</b>	1,00	1,00	2,00	3,00	7,00	8,00	22,00	32,00
<b>Máximo</b>	4	4	4	4	30	40	40	40

Analisando a distribuição da magnitude em função do escalão de objetivo inicialmente proposto (Figura 13), verifica-se que 50% dos inquiridos que apresentam um objetivo entre 0 e 29 horas surgem com uma magnitude correspondente ao escalão de 30 a 40h (2). Os inquiridos com objetivos entre 30 e 49 horas dispersam os seus resultados de magnitude por todos os escalões, sendo que também 50% das respostas apresentam um escalão de magnitude superior. Os inquiridos com objetivos no último escalão apresentam uma magnitude correspondente, apenas um caso tem uma magnitude de 3 (50 a 99 horas), sendo um valor marginal.

**Figura 13 - Distribuição da magnitude em função do escalão do objetivo**



A força apresenta uma análise semelhante. Enquanto que nos escalões mais baixos os participantes apresentam valores de 19,92 e 25,12 respetivamente, nos escalões de “50-99 sessões” e “+99 sessões” os participantes apresentam valores de 32,96 e 36,40, respetivamente<sup>26</sup>.

Esta análise propõe a seguinte conclusão: quanto mais elevado for o objetivo que o colaborador se propõem a fazer (ou que lhe é proposto fazer), maior será a sua crença em atingí-lo.

Como mencionado na secção da metodologia, de forma a analisar o modelo e testar as hipóteses propostas, foi determinante identificar um *score* que transmitisse a “Auto-Eficácia Global” do indivíduo. Para fazer esta análise, foram construídos os indicadores de magnitude e de força (respectivamente com valores de alpha de Cronbach de 0,642 e 0,834).

No que respeita à “Auto-Eficácia Global”, através do Quadro 18 verifica-se que de facto os participantes que apresentam uma auto-eficácia superior tendem a optar por escalões do objetivo inicialmente proposto superiores.

---

<sup>26</sup> Refira-se que no caso da Força, os valores variam entre 4 (valor mínimo) e 40 (valor máximo).

Através dos dados descritos no quadro, verifica-se que em escalões inferiores os participantes apresentam uma auto-eficácia global negativa (-1,75 e -0,30) enquanto que em escalões superiores a auto-eficácia é positiva (1,64 e 2,44), manifestando assim uma relação positiva de intensidade média ( $p=0,604$ ) entre o número de horas de objetivo inicial e a auto-eficácia global.

**Quadro 18 - Média da auto-eficácia global por escalão do objetivo inicial proposto**

	Objetivo Inicial			
	0-29 horas	30-49 horas	50-99 horas	+99
<b>Auto Eficácia Global</b>	-1,75	-,30	1,64	2,44

Uma das questões que mais discussão levanta na bibliografia de especialidade, diz respeito ao papel que a participação tem na auto-eficácia. De acordo com Latham, Winters e Locke (1994), a participação na definição dos objetivos afeta diretamente a auto-eficácia. Sue-Chan e Ong (2002) concluíram também que objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos.

Para testar esta questão, foi definida a seguinte hipótese: “H2: A auto-eficácia será maior nos participantes que definirem os seus objetivos de forma participada comparativamente com os participantes que definirem os objetivos de forma atribuída”.

Através do Quadro 19, verifica-se que a média da auto-eficácia para a definição de objetivos atribuída (Média=0,48, DP=2,03) é ligeiramente superior à média para a definição de objetivos participada (Média=-0,21, DP=1,78).

No entanto a associação entre este 2 indicadores revelou-se fraca ( $\eta^2=0,170$ ), sendo que, apenas 2,9% da variação da auto-eficácia é explicada pela forma de definição do objectivo (ver Anexo C3). Este dado não confirma a hipótese apresentada (H2).

**Quadro 19 - Média da Auto-Eficácia Global por forma de definição do objetivo**

Forma de Definição do Objetivo	Média	N	Desvio Padrão
Participada	-,2132	67	1,78161
Atribuída	,4762	30	2,03460
Total	,0000	97	1,88023

#### 4.5. Comprometimento com os objetivos

Para medir o construto latente comprometimento com os objetivos, foi utilizada a escala adaptada do trabalho de Nascimento (2010).

Depois de terem sido invertidas as respostas às questões “Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me”, “Não estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais” e “Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objetivos profissionais”, verifica-se através do Quadro 20 que a média de todos os itens situa-se sempre superior 4, numa escala de tipo Likert de 5 pontos.

Em síntese, através desta análise, verifica-se que os participantes estão fortemente comprometidos com os seus objetivos individuais.

**Quadro 20 - Análise dos itens do Comprometimento com os objetivos**

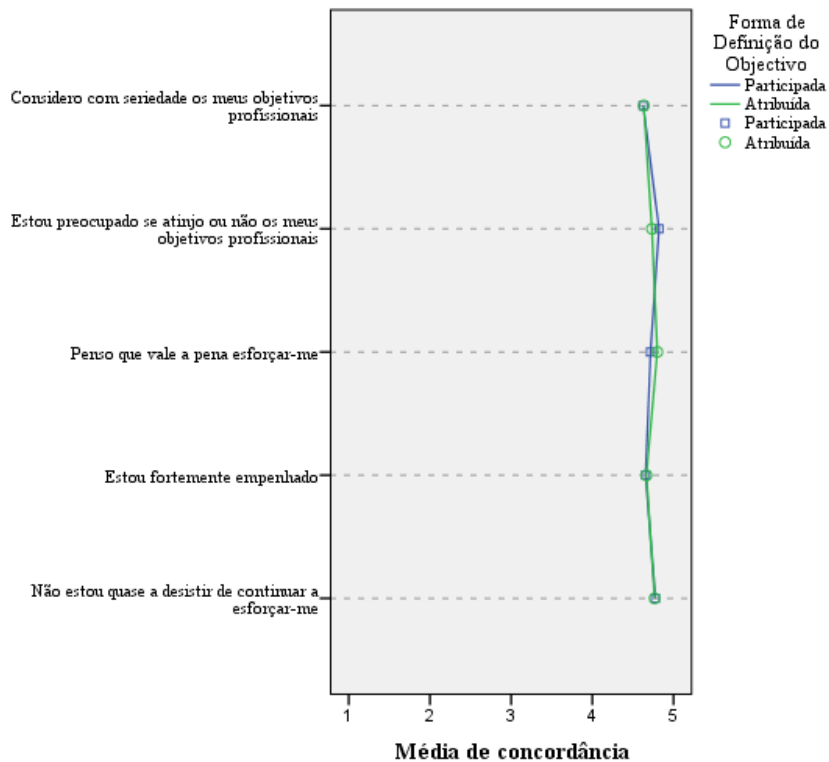
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Estou fortemente empenhado	97	2	5	4,66	,627
Penso que vale a pena esforçar-me	97	2	5	4,74	,634
Não estou quase a desistir de continuar a esforçar-me	97	2	5	4,77	,586
Estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais	97	1	5	4,79	,644
Considero com seriedade os meus objetivos profissionais	97	2	5	4,63	,740

De acordo com Erez e Kanfer (1983) a probabilidade de aceitação de um objetivo (comprometimento) é maior se não for percebido como imposto externamente. Por sua vez, Locke, Latham e Erez (1988), num estudo conclusivo demonstraram que se os objetivos forem definidos de igual forma através de um método “*tell and sell*”, ou seja, o superior fornece uma explicação para a razão pela qual pede o objetivo, não existem diferenças significativas no comprometimento com os objetivos, independentemente dos objetivos serem definidos de forma participada ou atribuída.

De forma a verificar esta questão, foi definida a seguinte hipótese, “H3: Não existem diferenças significativas relativamente ao comprometimento com os objetivos por parte dos colaboradores cujos objetivos tenham sido definidos de uma forma participada, comparativamente com colaboradores cujos objetivos tenham sido atribuídos através do método *tell and sell*”.

Através da Figura 14 verifica-se que de facto, utilizando um método *tell and sell* não existem diferenças significativas nos 5 itens do comprometimento relativamente à forma de definição dos objetivos.

**Figura 14 - Média dos 5 itens do comprometimento com os objetivos pela forma de definição dos objetivos**





Para avaliar de uma forma mais concreta as relações existentes entre o Comprometimento e os restantes construtos, bem como as respetivas hipóteses, foi definido um valor do “Comprometimento Global”. Esse valor foi calculado através das recomendações de Flett, Sawatzky e Hewitt (1995), consistindo na soma dos valores dos 5 itens por cada um dos participantes. Assim, valores mais elevados refletem um maior comprometimento.

Refira-se contudo que a escala construída através da soma das respostas apresentou um Alpha de Cronbach muito baixo (0,429) impossibilitando a sua utilização como um índice fiável.

Após diversas verificações nas distribuições das respostas às questões iniciais, foram detectadas várias respostas marginais (ver gráfico em Anexo C4) e baixa variabilidade de resposta em alguns itens, o que perturba a consistência do conjunto<sup>27</sup>.

Por este facto o indicador do comprometimento global resulta da soma das respostas às três questões que se revelaram consistentes apresentando um Alpha de Cronbach de 0,719<sup>28</sup>.

Através do Quadro 21, verificamos que os participantes em média apresentam um comprometimento global de 14,18<sup>29</sup> (DP=1,48), com um valor mínimo observado de 7 e um valor máximo de 15, sendo que a variação do padrão dos dados se situa entre 13 e 15, sendo todos os valores entre 7 e 12 assumidos como valores marginais (ver gráfico no Anexo C5). Constatamos assim que os participantes apresentam um comprometimento muito elevado com os seus objetivos.

---

<sup>27</sup> Os valores marginais foram retirados e de novo alpha foi determinado, mas continuou a não revelar consistência. Parece surgir mais do que uma dimensão na percepção do comprometimento, mas gerada por poucos indivíduos. Como tal, não foi explorada esta multidimensionalidade neste estudo.

<sup>28</sup> As três questões que se revelaram consistentes quando analisadas em conjunto foram as seguintes: b) Estou fortemente empenhado em atingir os meus objetivos profissionais; c) Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objetivos profissionais; e a) Não estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objetivos profissionais (questão invertida).

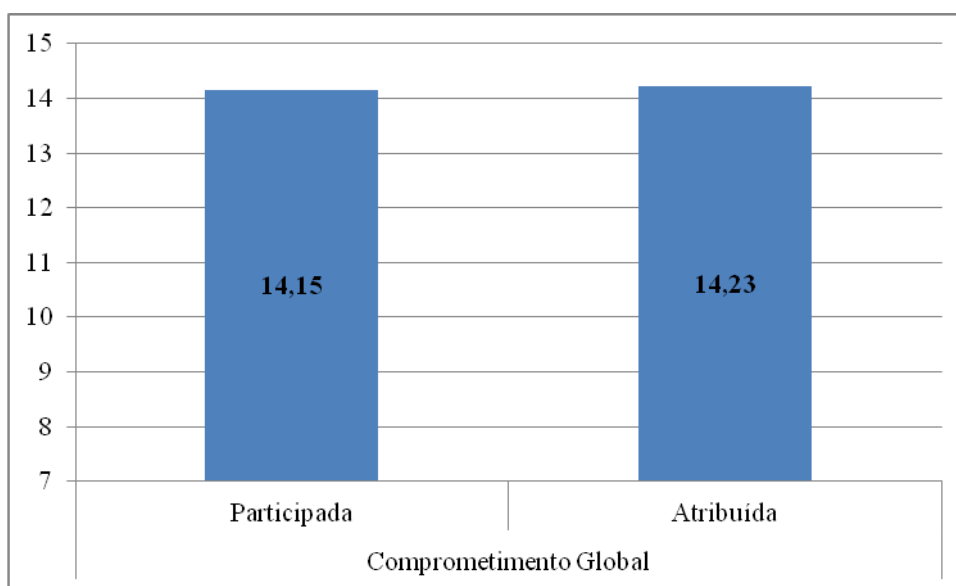
<sup>29</sup> Refira-se que com o “Comprometimento Global” a ser constituído por um índice de três questões, com a soma das mesmas, o comprometimento pode variar entre 7 (valor mínimo) e 15 (valor máximo).

#### Quadro 21 - Análise descritiva do comprometimento global

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Comprometimento Global</b>	97	7	15	14,18	1,479

Através destes pressupostos e analisando a Figura 15, verifica-se que a hipótese apresentada (H3) confirma-se, pois efetivamente não existem diferenças no comprometimento global relativamente à forma como se define os objetivos.

Figura 15 - Média do Comprometimento Global por forma de definição dos objetivos



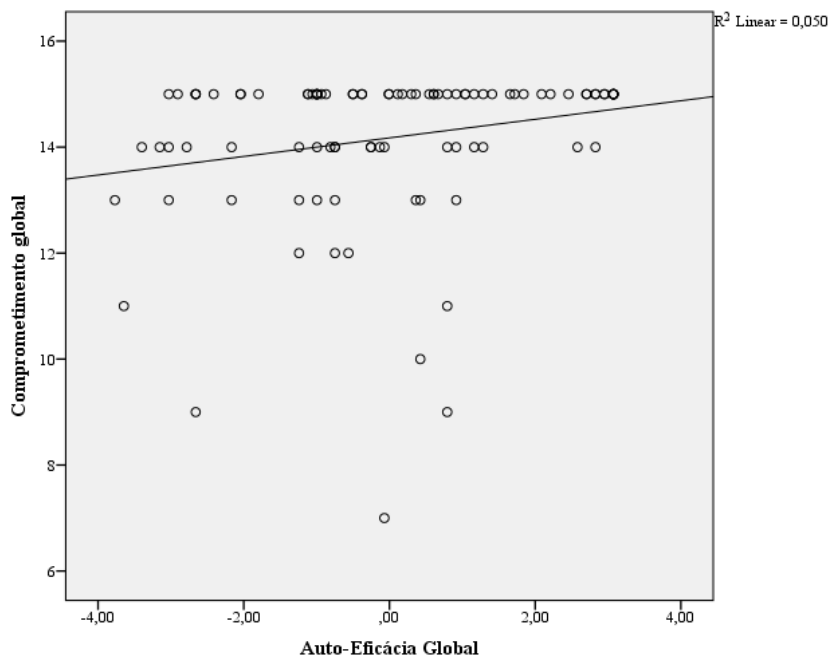
Os estudos sugerem também a existência de uma relação linear positiva entre a auto-eficácia do sujeito e o comprometimento com os objetivos. Para Locke e Latham (2002), a auto-eficácia está associada ao aumento do comprometimento, não fazendo a distinção entre objetivos atribuídos ou objetivos participados.

De acordo com este enquadramento, foi definida a hipótese “H4: A auto-eficácia assume-se como um fator de maior importância para a criação de comprometimento com os objetivos comparativamente com a forma como se define os objetivos”.

Verifica-se que existe uma correlação positiva, embora baixa (essencialmente devido à baixa variabilidade do comprometimento) entre a “Auto-Eficácia Global” e o “Comprometimento Global” (Spearman=0,297), logo pode ser afirmado que quanto

maior a auto-eficácia dos participante, maior é o seu comprometimento com os objetivos (Figura 16), o que confirma a nossa hipótese (H4).

**Figura 16 - Relação entre o comprometimento global e a auto-eficácia global**



#### 4.6. Desempenho

Para aferir o desempenho de cada participante foi calculada a taxa de concretização de cada PT ((Resultado Final/Objetivo Inicial)x100).

Através do Quadro 22 verifica-se que os participantes apresentam uma taxa de concretização (“Desempenho”) média de 62,68% (DP=34,41) com um valor mínimo de 0% e um valor máximo de concretização do objetivo de 125%.

**Quadro 22 - Análise descritiva do desempenho dos participantes**

	N	Mínimo	Máximos	Média	Desvio Padrão
Desempenho (%)	97	,00	125,00	62,6799	34,41703

Anteriormente foi verificado que se as instruções forem dadas através do método “*tell and sell*” não haverá diferenças significativas no comprometimento com os

objetivos relativamente à forma como se define os próprios objetivos. A questão a abordar em seguida prende-se com o impacto que a forma como foram definidos os objetivos na investigação teve no desempenho. Para este ponto foi identificada a hipótese “H5: Se as instruções forem dadas através do método “tell and sell”, não haverá diferenças significativas no desempenho entre os participantes que definirem os seus objetivos de forma participada e os participantes que definirem os objetivos de forma atribuída”.

Através do Quadro 23 verifica-se que o desempenho dos PT's apresenta uma ligeira diferença nos valores médios, não sendo significativa a relação entre a definição do objectivo e o desempenho ( $\eta^2=0,085$ ). Este dado confirma a hipótese referida (H5), não havendo diferenças significativas no desempenho relativamente à forma de definição dos objetivos (ver Anexo C6).

**Quadro 23 - Desempenho dos PT's por forma de definição do objetivo**

<b>Forma de Definição do Objetivo</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Participada</b>	60,7258	67	35,18504
<b>Atribuída</b>	67,0442	30	32,79018
<b>Total</b>	62,6799	97	34,41703

Este resultado vai ao encontro das conclusões de Locke *et al.* (1988) que referem que a principal razão pelas diferenças existentes entre os estudos que apresentavam uma supremacia da “Participação” comparativamente com a “Atribuição”, está relacionado como a forma como se atribui um objetivo. Ou seja, quando os objetivos são atribuídos através da técnica “tell and sell”, a participação na definição dos objetivos não afeta o desempenho comparativamente com os objetivos atribuídos (Latham, Winters e Locke, 1994).

Estes resultados contestam também a investigação de Sue-Chan e Ong (2002) que postulava que objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos. Note-se que neste estudo Sue-Chan e Ong (2002) também utilizaram a técnica “tell and sell” para atribuir os objetivos aos participantes.

Para Locke e Latham (1990: 124), “*é virtualmente axiomático que um objetivo que não esteja a ser realmente tido em conta por parte do colaborador, não deve ser encarado como um objetivo efetivo e como tal, não terá um efeito positivo subsequente na ação. Somente um indivíduo que esteja genuinamente a tentar concretizar um objetivo, pode ser descrito como estando comprometido com esse objetivo*”.

Para avaliar o papel do comprometimento no desempenho e conseqüentemente na validação da sua importância na teoria da definição dos objetivos, foi determinada a seguinte hipótese: “H6: Quanto maior o comprometimento com os objetivos por parte dos PT’s, maior será o desempenho dos mesmos na concretização da tarefa”.

Verifica-se que não existe uma correlação significativa entre o “Comprometimento Global” e o “Desempenho” (Spearman=0,12) o que não confirma a nossa hipótese (H6).

A este respeito, foi ainda analisada a relação entre os itens de comprometimento (não englobados no indicador criado) e o desempenho, mas os resultados são semelhantes (Spearman=-0,033 e 0,067 respectivamente para a preocupação e seriedade em atingir os objectivos).

No que respeita à relação entre a auto-eficácia e o desempenho, para Carmona *et al.* (2008) as percepções de um indivíduo relativamente à auto-eficácia influenciam os objetivos que os indivíduos definem para eles próprios: os indivíduos não definem objetivos pessoais que segundo a própria impressão eles não consigam atingir, por outro lado aqueles que têm maior auto-eficácia são mais capazes de atingir os objetivos a que se propõem.

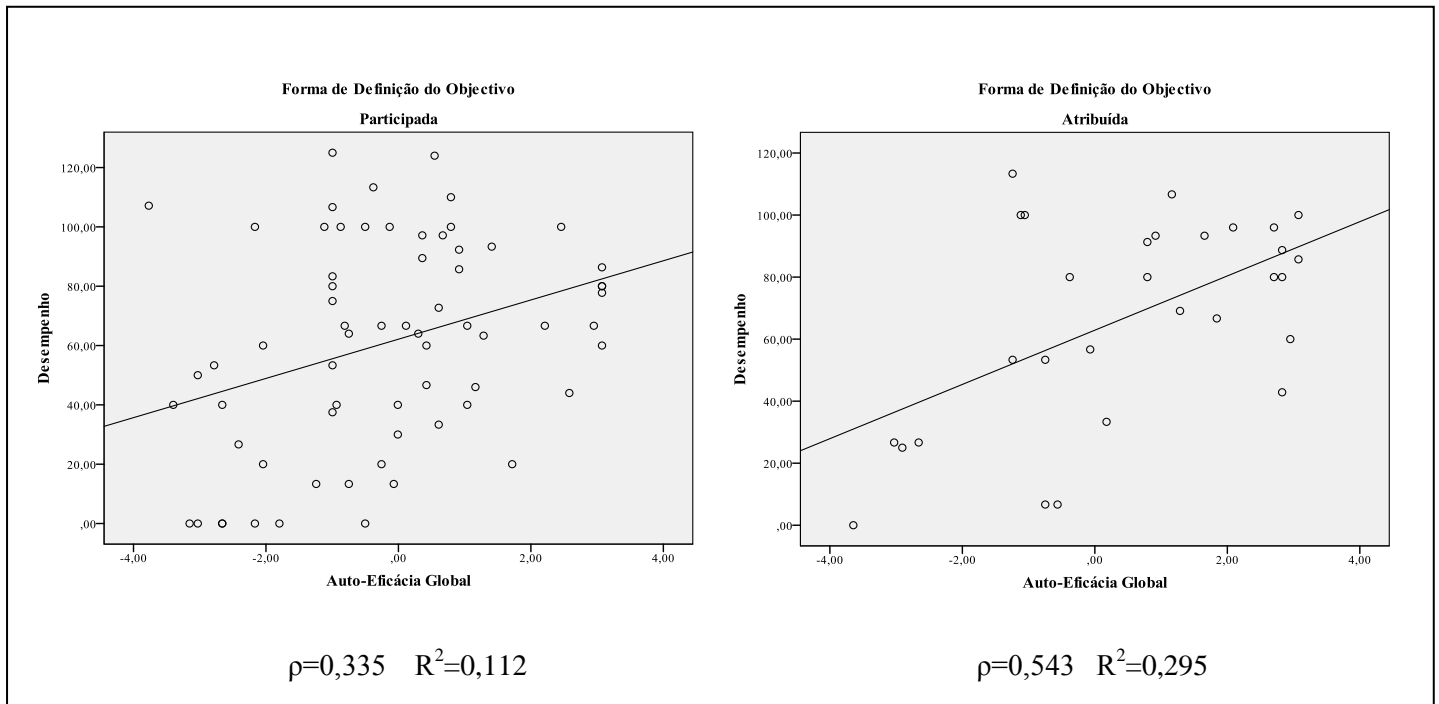
Para Seo e Ilies (2009) quando os indivíduos têm uma auto-eficácia superior tendem a passar mais tempo na tarefa, alcançando como resultado um desempenho superior.

Seguindo o enquadramento teórico dos autores apresentados, foi definida a seguinte hipótese: “H7: O desempenho tende a ser mais elevado nos colaboradores com uma auto-eficácia superior, independentemente da forma como os objetivos foram definidos”.

Através da Figura 17 verifica-se uma relação positiva entre o desempenho e a auto-eficácia independentemente da forma de definição de objetivos, apesar da relação apresentar uma maior intensidade quando os objetivos são atribuídos.

Este dado confirma a hipótese definida (H7).

**Figura 17 - Relação entre a Auto-Eficácia, a forma de definição do objetivo e o desempenho**



## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Pretende-se com o presente capítulo realizar uma síntese do trabalho efetuado, integrando os resultados obtidos com o quadro teórico descrito na revisão de literatura, de forma a serem extraídas conclusões e implicações do presente estudo.

Numa primeira parte vão ser explicitadas as principais conclusões da investigação no que respeita aos construtos em estudo e às hipóteses que foram identificadas. Ainda dentro deste ponto, serão referidos também os contributos da presente investigação, quer em termos teóricos, quer para a liderança dos colaboradores.

Por fim, numa última parte, são identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas temáticas passíveis de investigação futura.

### 5.1. Síntese dos principais resultados obtidos

O principal objetivo desta investigação era analisar o sistema de relações entre as duas determinantes do comprometimento com os objetivos com o intuito de perceber qual o seu impacto no comprometimento e conseqüentemente no desempenho dos treinadores personalizados (PT's).

Para a concretização deste objetivo, foram considerados dois modelos: o Ciclo de Elevado Desempenho (Locke e Latham, 1990) e o Modelo do Comprometimento para com os Objetivos (Locke *et al.*, 1988).

Do Ciclo Elevado de Desempenho considerou-se o papel de moderador que o Comprometimento com os Objetivos assume, ou seja, para considerarmos que a definição de objetivos é efetiva, os colaboradores têm que estar comprometidos com os objetivos (Selden e Brewer, 2000). Por sua vez, assumindo que o comprometimento com os objetivos é um processo cognitivo, sendo esse processo determinado por características e atributos específicos do indivíduo (fatores internos), bem como características organizacionais externas (fatores externos) e variáveis inerentes aos processos de relação interpessoal entre os sujeitos e os outros (fatores interativos), o

modelo do comprometimento para com os objetivos (Locke *et al.*, 1988) foi também integrado, nomeadamente a auto-eficácia e a participação.

Através dos modelos anteriores bem como da revisão bibliográfica apresentada, surge assim o modelo proposto (Figura 11). Este modelo considera três construtos principais (comprometimento com os objetivos, auto-eficácia e definição do objetivo<sup>30</sup>) e dois construtos que resultam do sistema de relações dos três anteriores, nomeadamente o participação percebida e o desempenho.

No que respeita ao comprometimento com os objetivos, a literatura é clara na sua resolução: se não houver comprometimento com os objetivos a definição dos objetivos como teoria da motivação no trabalho não funciona (Locke *et al.*, 1988).

Considerando que uma pessoa necessita de estar comprometida com um objetivo para que este seja atingido, especialmente se o mesmo for difícil (Latham, 2004), o construto comprometimento assumiu um papel determinante neste trabalho, nomeadamente no que respeita à análise do sistema de relações entre as suas determinantes (participação e auto-eficácia) de forma a aumentar o mesmo.

Relativamente ao construto definição do objetivo, procurou-se perceber o verdadeiro impacto desta variável no comprometimento e conseqüentemente no desempenho utilizando a técnica “*tell and sell*” proposta por Locke e Latham (1990) em ambas as formas de definição dos objetivos, ou seja, participada e atribuída. Sobre este ponto a teoria ainda é bastante discutível, sendo que, as teoria clássicas de gestão e as teorias humanistas apresentam credos distintos relativamente à forma como os objetivos devem ser definidos (Yukl e Latham, 1975).

Por último apresentou-se também a auto-eficácia como construto determinante neste sistema de relações, principalmente no que respeita ao seu impacto no comprometimento e no desempenho.

Uma das questões mais polémicas da teoria da definição dos objetivos, já referida anteriormente, diz respeito à forma como estes são definidos. De acordo com os

---

<sup>30</sup> Entenda-se definição do objetivo como forma de definição do objetivo, ou seja, participada ou atribuída.



resultados obtidos, verifica-se que utilizando uma técnica “*tell and sell*” tanto na atribuição como na participação, não existem diferenças relevantes na participação percebida relativamente a cada uma das formas de definição dos objetivos. Este resultado é de extrema importância, pois tendo-se verificado esta hipótese, o construto definição dos objetivos perdeu alguma preponderância nas restantes relações entre os outros construtos como de seguida iremos ver.

A este respeito, importa referir que estes resultados vieram confirmar as descobertas de Locke *et al.* (1988) que concluíram que uma das principais diferenças entre os estudos de Latham e Erez (e consequentemente sobre o papel da participação), é a forma como ambos os investigadores definem os objetivos de forma atribuída. Enquanto que Latham definia os objetivos atribuídos de uma forma política e amigável, o que possibilitava ao supervisor ser visto como um elemento de apoio aos olhos dos sujeitos, Erez atribuía os objetivos de uma maneira mais imposta e autoritária (Locke e Latham, 1990). No caso concreto desta investigação, todos os responsáveis explicaram a razão de ser do objetivo e o porquê de ser importante superar aquele objetivo, independentemente de ser atribuído ou participado.

No que respeita à auto-eficácia, verifica-se também que os PT’s que apresentam objetivos iniciais superiores, são aqueles que também apresentam uma auto-eficácia superior, ou por outras palavras, uma crença mais elevada nas suas capacidades para produzir/executar a tarefa proposta.

Este resultado está em perfeita consonância com o estudo de Carmona *et al.* (2008) quando este refere que indivíduos com uma auto-eficácia mais elevada tendem a definir para eles próprios objetivos mais difíceis.

Uma das questões que também gera bastante controvérsia na literatura diz respeito à relação entre a forma de definição do objetivo e a participação. De acordo com Latham, Winters e Locke (1994), a participação na definição dos objetivos afeta diretamente a auto-eficácia. Sue-Chan e Ong (2002) concluíram também que objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos.

De acordo com os dados obtidos, para além de não se confirmar que a participação afeta favoravelmente a auto-eficácia, verificou-se que nos PT's a quem lhes foram definidos os objetivos de forma atribuída apresentam uma auto-eficácia ligeiramente superior.

É no construto comprometimento com os objetivos que foram obtidos os resultados menos consistentes com a nossa revisão bibliográfica.

Apesar dos dados obtidos manifestarem um comprometimento bastante elevado por parte dos PT's independentemente da forma como os objetivos foram definidos, ao definirmos um índice para o comprometimento global verificou-se que ao contrário do que a literatura referia (Nascimento, 2010 e Klein *et al.*, 2001), a escala construída (originalmente 5 itens) apresentou um Alpha de Cronbach muito baixo impossibilitando a sua utilização como um índice fiável.

Este aspecto obrigou à criação de um índice constituído somente por 3 itens que se revelaram consistentes<sup>31</sup>.

Utilizando este índice, procurou-se avaliar a relação entre a auto-eficácia e o comprometimento. Através dos resultados obtidos verificou-se que existe uma correlação positiva (embora baixa) entre a auto-eficácia e o comprometimento global.

Através deste dado, percebe-se que nesta investigação, dos dois fatores determinantes do comprometimento com os objetivos, participação e auto-eficácia, somente o segundo verifica uma relação positiva com o comprometimento.

Outro dado que mostra inequivocamente a ausência de impacto da forma de definição dos objetivos no modelo apresentado, prende-se com o facto dos resultados obtidos indicarem que apesar de haver uma ligeira diferença nos valores médios (participado e atribuído), a relação entre a definição dos objetivos e o desempenho não é significativa.

---

<sup>31</sup> O índice ficou construído através das seguintes questões: b) Estou fortemente empenhado em atingir os meus objectivos profissionais; c) Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objectivos profissionais; e a) Não estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objectivos profissionais (questão invertida).

Este resultado vai ao encontro das conclusões de Latham, Winters e Locke (1994) que referem que quando os objetivos são atribuídos através da técnica “*tell and sell*”, a participação na definição dos objetivos não afeta o desempenho comparativamente com os objetivos atribuídos. Por outro lado, estes dados não são coerentes com a investigação de Sue-Chan e Ong (2002) que postulava que objetivos definidos de forma participada, resultam numa maior auto-eficácia, comprometimento com os objetivos e desempenho comparativamente com objetivos atribuídos<sup>32</sup>.

Avaliou-se também o papel do comprometimento com os objetivos no desempenho. Tal como seria de esperar através dos resultados anteriores, nomeadamente a falta de consistência do índice “comprometimento global”, verificou-se que não existe uma correlação significativa entre o comprometimento global e o desempenho.

Foram também analisadas as relações entre os itens de comprometimento (não englobados no indicador criado) e o desempenho, mas os resultados foram semelhantes<sup>33</sup>.

Analisando a literatura revista, este resultado pouco consistente do comprometimento pode estar relacionado com a ausência de variabilidade no comprometimento com os objetivos por parte dos PT's. De acordo com Locke *et al.* (1988) alguns investigadores têm tido dificuldade em demonstrar o efeito do comprometimento no desempenho visto que, em alguns estudos, o comprometimento com os objetivos tem sido facilmente atingido (Locke *et al.*, 1981).

A este respeito, Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999), afirmaram que um elevado desempenho só é possível quando a dificuldade e o comprometimento com os objetivos são ambos elevados. Podemos eventualmente assumir que a dificuldade dos objetivos não estava ajustada à capacidade dos colaboradores, porém, nos dados obtidos, verificamos que uma percentagem significativa (54,6%) refere que os seus objetivos eram difíceis, sendo que, somente 17,5% refere que os seus objetivos não eram difíceis.

---

<sup>32</sup> Note-se que neste estudo Sue-Chan e Ong (2002) também utilizaram a técnica “*tell and sell*” para atribuir os objetivos aos participantes.

<sup>33</sup> Os dois itens analisados foram: d) Estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais (questão invertida); e) Considero com seriedade os meus objetivos profissionais (questão invertida).

Por último, tal como foi verificado para o comprometimento, percebe-se também que a auto-eficácia assume um papel mais preponderante no desempenho comparativamente com a forma de definição dos objetivos. Note-se que os resultados obtidos atribuem uma maior intensidade na relação com o desempenho quando definição de objetivos é atribuída comparativamente com a participada.

Tal como foi referido no capítulo da introdução, derivado ao facto de neste estudo ter sido utilizada somente uma população de uma cadeia de ginásios, é necessário ter cuidado ao assumir estes dados como transversais para outros contextos ou mesmo para outros ginásios. É verdade que o método de trabalho utilizado pela cadeia de ginásios em causa é bastante semelhante ao que se pratica no mercado actual do Health & Fitness, porém outros estudos serão necessários para avaliar esta possibilidade de aplicar estas conclusões a outras realidades.

Torna-se importante realçar o papel que a auto-eficácia assume neste sistema de relações estudado, no contexto de treinadores personalizados e por outro lado a ausência de significância da forma como se definem os objetivos.

Nesse aspecto o modelo definido e os dados apresentados parecem claros e apontam todas para a mesma conclusão: mais importante do que a forma como se define os objetivos, é a crença do colaborador nas suas capacidades para produzir/execute uma dada tarefa e atingir um determinado objetivo.

Este resultado sugere que cada vez mais, a gestão de recursos humanos ou se quisermos a liderança de colaboradores, tem que estar centrada nos processos cognitivos que motivam e comprometem as pessoas. Deste modo parece-nos conclusivo, que se os colaboradores não acreditarem que conseguem produzir os desempenhos ou as ações desejadas, bem como afastar as indesejadas, não terão capacidade para agir (Bandura, 2000).

## **5.2. Limitações da pesquisa e investigação futura**

Em primeiro lugar, devido ao facto de se ter utilizado uma população correspondente a uma única empresa, os dados obtidos neste estudo não deverão ser

tidos em contas em outros contextos sem uma análise prévia associada a esse próprio contexto.

Outra limitação desta pesquisa prende-se com o facto de não ter havido uma variabilidade no comprometimento com os objetivos. Na verdade uma grande maioria dos PT's demonstraram um comprometimento muito elevado independentemente da forma como definiram os seus objetivos, do seu objetivo inicial e do seu desempenho.

Em futuras investigações sobre a presente temática, deverá analisar-se com mais cuidado a percepção sobre a dificuldade do objetivo, visto que, apesar de haver uma percentagem significativa de PT's que consideram os seus objetivos difíceis, essa percentagem pode não ser suficiente para que a dificuldade dos objetivos não comprometa o desempenho e o comprometimento.

Para além das sugestões de estudos futuros que foram sendo sugeridas durante a discussão dos resultados e da apresentação das conclusões, há algumas tendências de investigação resultantes do presente estudo que importa realçar.

Uma linha de desenvolvimento de estudos futuros consiste na análise do modelo e dos resultados obtidos utilizando-se para isso diferentes ginásios possibilitando a diversidade da origem dos treinadores personalizados. Desta forma, com um maior e mais diversificado grupo de estudo poderia permitir uma maior exploração do construto do comprometimento, tentando perceber se neste contexto surgia com uma percepção diferente, não unidimensional.

Outra linha de investigação sugere o desenvolvimento de estudos em que os vários construtos tratados, nomeadamente comprometimento com os objetivos, forma de definição dos objetivos e auto-eficácia, sejam perspectivados em termos de perfis e não como construtos individuais, ou seja, perceber qual o impacto dos vários traços de personalidade nas variáveis estudadas.

Por fim, uma última linha de investigação sugere a realização de estudos longitudinais. A aplicação do presente estudo esteve confinada somente a um mês, sendo que, seria interessante analisar a evolução das relações entre os vários construtos durante um período superior.

## BIBLIOGRAFIA

BANDURA, A. (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 84(2), 191-215.

BANDURA, A. (1997) *Self-Efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman.

BANDURA, A. (2000) Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In Locke, E. A. (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 120-136). Massachusetts: Blackwell Publishing.

BANDURA, A. E LOCKE, E. A. (2003) Negative self-efficacy and goals effects revisited. *Journal of Applied Psychology*. 88(1), 87-99.

BANDURA, A. (2006) Guia para a construção de escalas de auto-eficácia. In Urdan, T. e Pajares, F. (Ed.). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp. 307-337).

CARMONA, C., BUUNK, A., DIJKSTRA, A. E PEIRÓ, J. (2008) The relationship between goal orientation, social comparison responses, self-efficacy, and performance. *European Psychologist*. 13(3), 188-196.

CORREIA, A. (2006) Uma gestão de marketing dos ginásios e health clubs. In Correia, A., Sacavém A., e Colaço, C. (Ed.). *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 17-33). Lisboa: Visão e Contextos.

DALE, S., GODINET, S., KEARSE, N. E FIELD, A. (2009) *The future of fitness – A white paper*. Auckland: Les Mills International Lda.

DONOVAN, J. J. E RADOSEVICH, D. J. (1998) The moderating role of goal commitment on the goal difficulty – performance relationship: a meta-analytic review and critical reanalysis. *Journal of Applied Psychology*. 83(2), 308-315.

EREZ, M. E KANFER, F. H. (1983) The role of goal acceptance in goal setting and task performance. *Academy of Management Review*. 8(3), 454-463.

EREZ, M. E ZIDON, I. (1984) Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*. 69(1), 69-78.

EREZ, M., EARLEY, P. C. E HULIN, C. L. (1985) The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model. *Academy of Management Journal*. 28(1), 50-66.

EUROPEAN COMMISSION (2010) *Eurobarometer for Sport and Physical Activity*.

FANG, E., PALMATIER, R. E EVANS, K. (2004) “Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: the United States versus China”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(2), 188-202.

- FLETT, G. L., SAWATZKY, D. L. E HEWITT, P. L. (1995) Dimensions of perfectionism and goal commitment: a further comparison of two perfectionism measures. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*. 17(2), 111-123.
- FU, F., RICHARDS, K. E JONES, E. (2009) The motivation hub: effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 29(3), 277-292.
- GIST, M. (1987) Self-Efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*. 12(3), 472-485.
- HOLLENBECK, J. R. E KLEIN, H. J. (1987) Goal commitment and the goal-setting process: problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*. 72(2), 212-220.
- HOLLENBECK, J. R., KLEIN, H. J., O'LEARY, A. M. E WRIGHT, P. M. (1989a) Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*. 74(6), 951-956.
- HOLLENBECK, J. R. WILLIAMS, C. R. E KLEIN, H. J. (1989b) An empirical Examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of applied Psychology*. 74(1), 18-23.
- IHRSA (2009) *IHRSA's guide to personal training*.
- KLEIN, H., HOLLENBECK, J. E ALGE, J. (1999) Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*. 84(6), 885-896.
- KLEIN, H., WESSON, M., HOLLENBECK, J., WRIGHT, P. E DESHON, R. (2001) The assessment of goal commitment: a measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 85(1), 32-55.
- LATHAM, G. P. E YUKL, G. A. (1975) A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*. 18(4), 824-845.
- LATHAM, G. P. E YUKL, G. A. (1976) The effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 61(2), 166-171.
- LATHAM, G. P. E LOCKE, E. A. (1979) Goal setting – a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. 68-80.
- LATHAM, G. P. E SAARI, L. M. (1979) The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals. *Academy of Management Journal*. 22(1), 163-168.
- LATHAM, G. P., STEELE, T. P. E SAARI, L. M. (1982) The effects of participation and goal difficulty on performance. *Personnel Psychology*. 35, 677-686.

- LATHAM, G. P. E STEELE T. P. (1983) The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*. 26(3), 406-417.
- LATHAM, G., EREZ, M. E LOCKE, E. 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*. 73, 753-772.
- LATHAM, G. P., WINTERS, D. C. E LOCKE, E. A. (1994) Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Behavior*. 15(1), 49-63.
- LATHAM, G. (2000) The reciprocal effects of science on practice: insights from the practice and science of goal setting. *Canadian Psychology*. 42(1), 1-11.
- LATHAM, G. P. (2004) The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*. 18(4), 126-129.
- LATHAM, G. P. E PINDER, C. C. (2005) Work motivation theory and research at the Dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*. 56, 485-516.
- LATHAM, G. E LOCKE, E. (2007) New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*. 12(4), 290-300.
- LATHAM, G. P. E BORGOGNI, L., PETITA, L. (2008) Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*. 11(4), 385-403.
- LEE, C. E BOBKO, P. (1994) Self-efficacy beliefs: comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*. 79(3), 364-369.
- LEVINSON, H. (2003) Management by whose objectives? *Harvard Business Review*. 107-116.
- LOCKE, E. A. (1978) The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review*. 594:601.
- LOCKE, E. A., SAARI, L. M., SHAW, K. N. E LATHAM, G. P. (1981) Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. 90(1), 125-152.
- LOCKE, E. A. E LATHAM, G. P. (1984) *Goal Setting – A Motivational Technique that Works!*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. E EREZ, M. (1988) The determinants of goal commitment. *Academy of Management Journal*. 13(1), 23-39.
- LOCKE, E. A. E LATHAM G. P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LOCKE, E. A. E LATHAM, G. P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*. 57(9), 705-717.



LOCKE, E. E LATHAM, G. (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 29(3), 388-403.

LOCKE, E. A. E LATHAM, G. P. (2007) New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*. 15(5), 265-268.

NASCIMENTO, J. L. (2010) *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Documento de trabalho não publicado. ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

PILZER, P. (2007) *The new wellness revolution*. Second Edition. New Jersey: John Wiley

& Sons, Inc.

SACAVÉM, A. E CORREIA, A. (2006) A indústria do *wellness*. In Correia, A., Sacavém A., and Colaço, C. (Ed.). *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 55-66). Lisboa: Visão e Contextos.

RODRIGUES, V. (2006) O negócio do *personal training: marketing one-to-one*. In Correia, A., Sacavém A., and Colaço, C. (Ed.). *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 55-66). Lisboa: Visão e Contextos.

SAGIE, A. (1996) Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*. 9(1), 51-64.

SEIJTS, G. H., LATHAM, G. P., TASA K. E LATHAM B. W. (2004) Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*. 47(2), 227-239.

SEIJTS, G. E LATHAM, G. (2005) Learning versus performance goals: when should each be used? *Academy of Management Executive*. 19(1), 124:131.

SELDEN, S. C. E BREWER G. A. (2000) Work motivation in the senior executive service: testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(3), 531-550.

SEO, M. E ILIES, R. (2009) The role of self-efficacy, goal, and effect in dynamic motivational self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 109, 120-133.

SUE-CHAN, C. E ONG, M. (2002) Goal assignment and performance: assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89, 1140-1161.

THARRETT, S. E PETERSON, A. (2008) *Fitness management: a comprehensive resource for developing, leading, managing, and operating a successful health/fitness club*. Monterey: Healthy Learning.

- THOMPSON, W. (2010) Worldwide survey reveals fitness trends for 2010. *American College of Sports Medicine*. 13(6), 6-16.
- VANCOUVER, J., THOMPSON, C. E WILLIAMS, A. (2001) The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 86(4), 605-620.
- VANCOUVER, J., THOMPSON, C., TISCHNER, E. E PUTKA, D. (2002) Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*. 87(3), 506-516.
- VANCOUVER, J. E KENDALL, L. (2006) When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*. 91(5), 1146-1153.
- VANCOUVER, J., MORE, K. E YODER, R. (2008) Self-efficacy and resource allocation: support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology*. 93(1), 35-47.
- YUKL, G. A. E LATHAM, G. P. (1978) Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. *Personnel Psychology*. 31, 305-323.

## ANEXOS

### ANEXO A – REVISÃO DA LITERATURA

#### A1 – Tipos de pacote de personal training existentes e a contabilização mensal para o objetivo do personal trainer

	Sessões Mensais	Contabilização para o Objetivo Mensal
<b>PACK's*</b>		
2x60'	2	2
12x30'		6
12x60'		12
<b>SDD's<sup>34</sup> - 30'</b>		
1x Semana	4	2
2x Semana	8	4
3x Semana	12	6
4x Semana	16	8
<b>SDD's - 60'</b>		
1x Semana	4	4
2x Semana	8	8
3x Semana	12	12
4x Semana	16	16

\* No caso dos packs não existe nenhuma obrigatoriedade de sessões mensais. Neste caso o cliente tem três meses para usufruir das sessões.

---

<sup>34</sup> Sistema de Débito Direto.

## ANEXOS B - METODOLOGIA

### B1 – Questionário utilizado no estudo

*O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado Executivo Gestão de Recursos Humanos do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.*

*Com este estudo de investigação pretende-se verificar qual a melhor forma de definir objetivos, e o conseqüente comprometimento dos profissionais para com eles.*

*As respostas são rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.*

*Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.*

*Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação aos objetivos e ao trabalho que executa. Não há pois respostas certas ou erradas.*

*Leia atentamente cada uma das perguntas do questionário e assinale com um X a sua resposta. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.*

*Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor responda a **todas** as questões. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.*

*Estima-se que o questionário demore cerca de 15 minutos a ser respondido.*

*Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, não havendo respostas certas ou erradas. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A empresa nunca tem acesso aos questionários ficando estes no ISCTE até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.*

**Se tiver alguma dúvida, por favor, contate o investigador telefonicamente ou por e-mail.**

***Obrigado pela sua colaboração.***

*O Investigador*

*André Dinis Henriques*

*(TM: 933 770 743)*

*(e-mail: andre\_henriques@hotmail.com)*

## I – Caracterização do Inquirido

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contate imediatamente o investigador.

### 1. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

### 2. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

3. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos

4. **Tempo de trabalho:** \_\_\_\_\_ anos

5. **Há quanto tempo é que presta serviços** na atual Empresa: \_\_\_\_\_ anos

6. Contando com a empresa onde presta serviço atualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: \_\_\_\_\_ empresas

7. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 4º ano
- b. Até ao 6º ano
- c. Até ao 9º ano

- d. Até ao 12º ano
- e. Ensino Superior
- f. Outro  Qual? \_\_\_\_\_

8. Qual o número de horas que tem disponível semanalmente para realizar o serviço de treino personalizado: \_\_\_\_\_ horas

## **II - Caracterização do Clube**

1. Nome do Clube:

\_\_\_\_\_

2. Na sua opinião, como é que são definidos os seus objetivos individuais de trabalho?

- a. Não tenho objetivos definidos, sabendo o que tenho de fazer
- b. De forma informal através do responsável do clube
- c. De forma formal através de um procedimento da empresa

## **III - Caracterização do Objetivo**

1. Objetivo Inicial: \_\_\_\_\_

2. Resultado Final: \_\_\_\_\_

#### IV – Nível de Participação Percebida

1. No que respeita à **Definição do seu Objetivo**, por favor indique o seu **Nível de Participação Percebida** avaliando o grau de influência que o responsável do Clube tem nos seus objetivos. Assinale com um X uma das quatro possíveis respostas, considerando que:

	Nenhuma Influência			Controlo Total
a) Independentemente de outras interações que possa ter havido consigo e com o coordenador, qual é que foi a influência que teve sobre o objetivo que foi definido?	1	2	3	4
b) Comparativamente com o coordenador, quanta influência é que teve sobre o objetivo que foi definido?	1	2	3	4
c) Independentemente de outras interações que possa ter havido consigo e com o coordenador, qual é que foi o seu papel em determinar o seu objetivo?	1	2	3	4



## V – Comprometimento com os Objetivos

1. Tendo em conta o **que sente pessoalmente em relação aos seus objetivos profissionais**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco respostas alternativas.

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
a) Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5
b) Estou fortemente empenhado em atingir os meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5
c) Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5
d) Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5
e) Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5

## VI – Avaliação da Auto-Eficácia

1. Tendo em conta o **que sente pessoalmente em relação aos seus objetivos profissionais**, indique se concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das duas respostas alternativas:

	Concordo	Discordo
a) Sou capaz de atingir um objetivo entre 0-29 sessões	1	0
b) Sou capaz de atingir um objetivo entre 30-49 sessões	1	0
c) Sou capaz de atingir um objetivo entre 50-99 sessões	1	0
d) Sou capaz de atingir um objetivo de +99 sessões	1	0

2. Tendo em conta o **que sente pessoalmente em relação aos seus objetivos profissionais**, indique o seu nível de concordância quanto a uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das possível respostas, considerando que:

	Nenhuma Confiança									Confiança Total
a) Sou capaz de atingir um objetivo entre 0-29 sessões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Sou capaz de atingir um objetivo entre 30-49 sessões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Sou capaz de atingir um objetivo entre 50-99 sessões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Sou capaz de atingir um objetivo de +99 sessões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## VII – Nível de Dificuldade do Objetivo

1. No que respeita à **Dificuldade Percebida do seu Objetivo**, indique o grau com que concorda ou discorda com a seguinte afirmação, assinalando com um X uma das cinco respostas alternativas:

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
a) Foi difícil para mim atingir o objetivo que estava definido.	1	2	3	4	5

## B2 – Lista e Codificação de Variáveis Utilizadas na Secção I do Questionário

- **Variáveis Sócio-Demográficas do Participante**

<b>1. Sexo</b> 1. Feminino 2. Masculino	<b>Sexo</b>
<b>2. Estado Civil</b> 1. Solteiro(a) 2. Casado(a) / União de Facto 3. Divorciado(a) / Separado (a) 4. Viúvo(a)	<b>Est_Civil</b>
<b>3. Idade</b>	<b>Id</b>
<b>4. Tempo de Trabalho</b>	<b>T_Trab</b>
<b>5. Antiguidade</b> na actual empresa	<b>Ant</b>
<b>6.</b> Contando com a empresa onde trabalha actualmente, <b>em quantas empresas</b> é que trabalhou durante a sua carreira profissional	<b>N_Empr</b>
<b>7.</b> Indique o <b>Nível de Habilitações Académicas</b> mais elevado que tenha frequentado: 1. Até ao 4º ano 2. Até ao 6º ano 3. Até ao 9º ano 4. Até ao 12º ano 5. Ensino Superior 6. Outro	<b>Hab</b>

- **Variáveis Funcionais do Participante**

<b>8.</b> Qual o <b>número de horas que tem disponível semanalmente</b> para realizar o serviço de treino personalizado	<b>Horas_Sem</b>
<b>1. Caracterização do Objetivo</b> <b>1. Objetivo Inicial</b> <b>2. Resultado Final</b>	<b>Obj_In</b> <b>Res_Fin</b>

- **Variáveis Organizacionais**

<b>1. Nome do Clube</b>	<b>Clube</b>
<b>2. Na sua opinião, como é que são definidos os seus objectivos individuais de trabalho?</b> 1. Não tenho objectivos definidos, sabendo o que tem de fazer 2. De forma informal através da chefia 3. De forma formal através de um procedimento da empresa	<b>Def_Obj</b>

### **B3 – Documento Explicativo dos Traços Gerais do Estudo e que foi entregue aos Responsáveis de cada um dos Ginásios**

Exmos. Gestores de Clube,

Antes demais os meus profundos agradecimentos pela vossa ajuda. Tem sido uma demanda de dois anos que está a chegar à sua fase final, fase essa que não poderia concluir sem o vosso precioso contributo.

Fiz este documento somente para vos explicar os traços gerais do estudo e para descrever de uma forma muito sucinta a forma como deverá ser aplicado os questionários.

Se tiverem alguma dúvida poderão enviar-me por escrito embora prefira que possamos tratar tudo por telefone pois como não estão dentro do estudo, poderá ser mais claro.

#### **TRACOS GERAIS DO ESTUDO**

- TÍTULO

Comprometimento com os objetivos numa cadeia de ginásios: relação entre participação e auto-eficácia com o intuito de aumentar o desempenho dos treinadores personalizados.

- PERGUNTA DE PARTIDA

Em que medida o comprometimento com os objetivos é influenciado pela auto-eficácia e pela participação, de forma a aumentar o desempenho dos PT's através da definição de objetivos?

- OBJETIVOS

- Confirmar que efetivamente os objetivos assumem um papel fundamental no desempenho dos colaboradores;

- Perceber qual o método de definição de objetivos que possibilita um maior desempenho por parte dos sujeitos;
- Perceber se a participação influencia o desempenho através da sua influência no comprometimento;
- Avaliar se o comprometimento com os objetivos assume um papel crucial como moderador levando a um maior desempenho por parte dos colaboradores;
- Avaliar a auto-eficácia como um fator interno que influencia o comprometimento com os objetivos;
- Avaliar se colaboradores com uma maior auto-eficácia têm um desempenho maior;
- Avaliar a relação entre a auto-eficácia e a participação de forma a perceber qual o fator que exerce maior influência no comprometimento;
- Identificar estratégias precisas de comunicação por parte do líder que promovam uma maior auto-eficácia por parte dos colaboradores.

- CONCEITOS IMPORTANTES

- **Comprometimento com os Objetivos:** O comprometimento pode ser entendido como a determinação de um colaborador em atingir um objetivo. Ou seja, comprometimento implica um prolongamento do esforço para além do tempo esperado, em direção à concretização do objetivo original, bem como enfatiza a vontade do colaborador em não abandonar ou diminuir o objetivo original.
- **Forma como se Define os Objetivos:** No que respeita à sua origem, um objetivo pode ser atribuído (“*assigned*”), definido de forma participada (“*participative*”) ou auto-atribuído (“*self-set*”). Os estudos são inconclusivos quanto à melhor forma de se definir um objetivo. Existem investigadores que defendem que é da responsabilidade do líder atribuir o objetivo e assegurar que o mesmo seja cumprido e outros que

defendem que a aceitação do objetivo e o consequente comprometimento será maior se o colaborador e o supervisor determinarem em conjunto os objetivos do primeiro.

- **Auto-Eficácia:** a auto-eficácia diz respeito à crença da pessoa nas suas capacidades para produzir/executar uma determinada tarefa. A auto-eficácia tem três dimensões. (1) A “Magnitude” aplica-se ao nível de dificuldade da tarefa que a pessoa acredita que consegue atingir. (2) A “Força” refere-se à convicção da pessoa quanto à magnitude, que pode ser forte ou fraca. Por sua vez (3) a “Generalidade” indica o grau de transversalidade da expectativa quanto a outros contextos.

## **APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

- **NOTA INTRODUTÓRIA**

Apesar de haver formas distintas de definir objetivos e do estudo considerar alguns pressupostos que terão que ser cumpridos, é fundamental que cada coordenador não desvirtue a sua rotina. Por outras palavras, poderão haver algumas adaptações porém as mesmas nunca poderão comprometer a vossa forma de definir os objetivos com a equipa.

- **DEFINIÇÃO DO OBJETIVO**

Existem duas formas de definição de objetivos que irão ser utilizadas neste estudo:

- **Definição Participada**

No caso da Definição Participada, os objetivos deverão ser definidos da seguinte forma:

*“Para o mês de Novembro vamos definir o teu objetivo em conjunto. Tu é que decides. O teu objetivo deverá ser desafiante porém atingível. O objetivo da equipa para este mês é X. No mês passado o teu resultado foi Y. Na minha opinião Z seria um objetivo difícil porém concretizável. O*



*que é que tu achas? Achas que o objetivo que estamos a definir está de acordo com as tuas possibilidades? Se achas que sim, fica definido, caso contrário o que é que para ti seria um objetivo difícil porém atingível?”*

○ **Definição Atribuída**

No caso da Definição Atribuída, os objetivos deverão ser definidos da seguinte forma:

*“O objetivo da equipa para este mês é X. No mês passado o teu resultado foi Y. Considerando estes pontos, vou necessitar que tu este mês faças Z. Z é um objetivo que na minha opinião é desafiante porém concretizável.*

• **DIFICULDADE DO OBJETIVO**

Para definirem os objetivos dos PT's peço que assumam **10% acima do resultado deles do mês passado**. De acordo com estudos, esta é uma percentagem considerada desafiante porém concretizável. Como é óbvio, se os PT's quiserem fazer mais deverão considerar esse valor. Acima de tudo o que importa é que eles sintam o objetivo como desafiante porém atingível.

• **BRIEFING INICIAL**

Esta parte é realmente fundamental para o sucesso da aplicação do questionário. É neste momento que para além de definirmos o objetivo com o PT, que o próprio de seguida preenche o questionário. Por uma questão de recolha de dados, peço-vos que o mesmo seja feito até dia 4-11-2011 (Sexta-Feira). Sei que a maioria já faz esse briefing porém peço que sejam mesmo rigorosos neste ponto, pois sem ele o estudo deixa de ter efeito.

• **RECOLHA DOS RESULTADOS FINAIS**

Esta é a parte mais simples! Trata-se somente de recolher o resultado dos PT's e colocar nos questionários. Para ser mais simples e perderem menos tempo, aconselho que tenham um quadro onde eles possam ir actualizando os resultados. Mesmo assim,

**no final do mês agradecia que pudessem questionar todos os PT's – ou pedir a alguém que o faça – se o resultado que têm no quadro é mesmo o real.**

## ANEXOS C – ANÁLISE E DSCUSSÃO DOS RESULTADOS

### C1 – Análise descritiva das variáveis sócio-demográficas dos participantes

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Idade</b>	97	22	51	30,18	5,160
<b>Tempo de trabalho (anos)</b>	97	1,00	31,00	8,3402	5,60345
<b>Antiguidade (anos)</b>	97	,50	12,00	3,6082	2,74832
<b>Número de empresas anteriores</b>	97	0	30	4,89	3,775

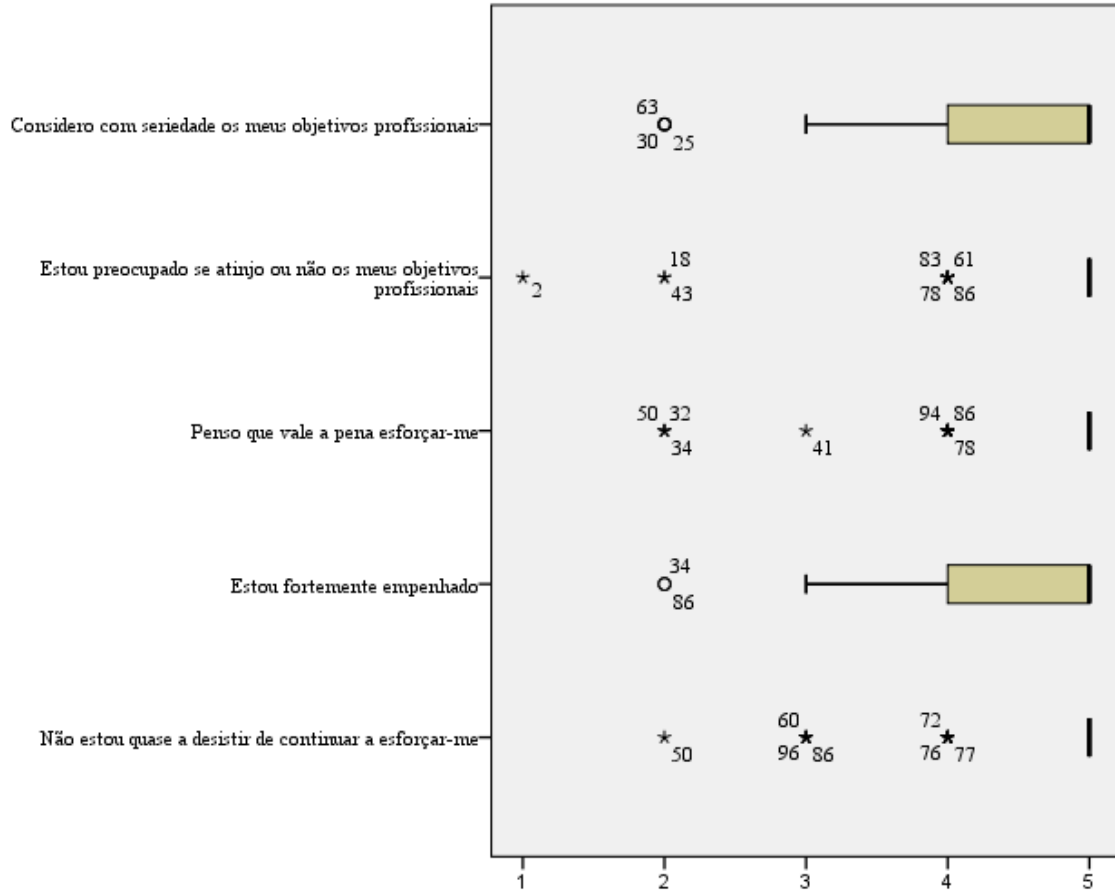
## C2 – Análise descritiva da variável horas disponíveis por semana

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Horas disponíveis por semana</b>	97	4	40	26,62	12,518

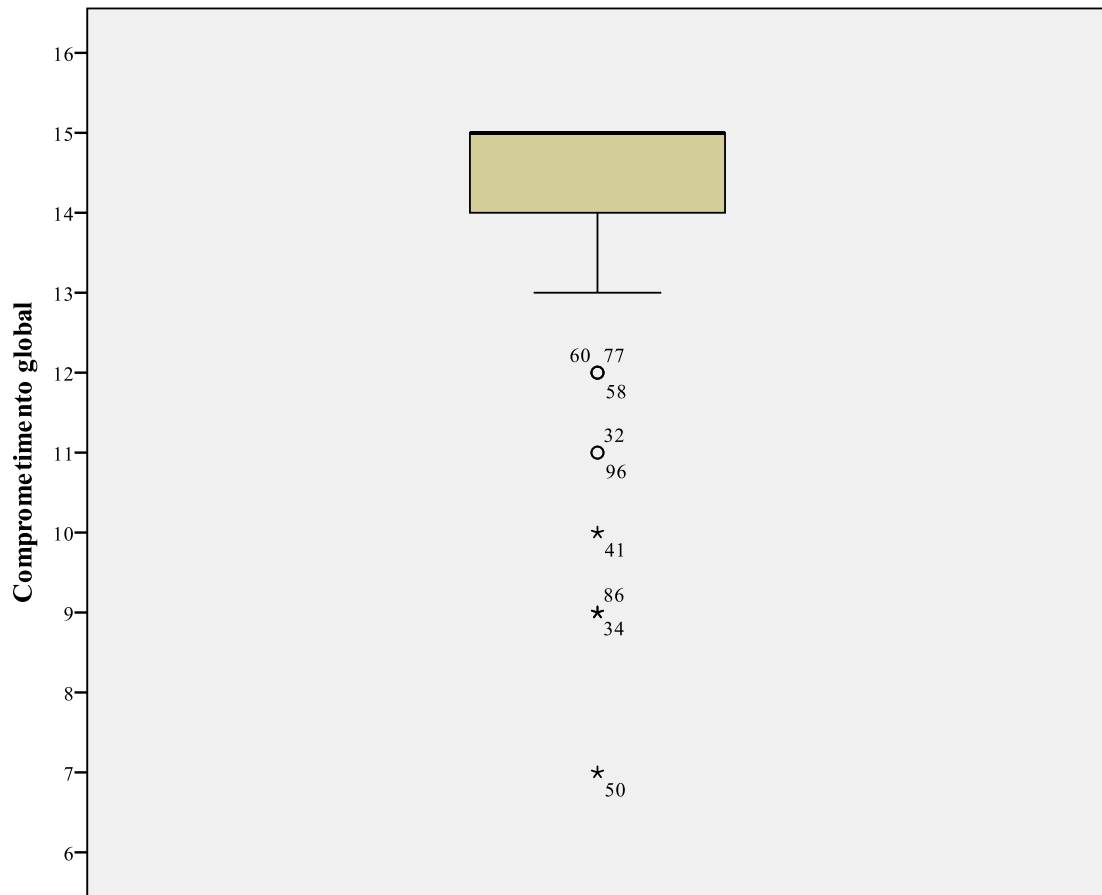
### C3 – Relação entre a Auto-Eficácia e a forma de definição do objetivo (Eta)

	Eta	Eta Squared
Auto-Eficácia Global * Forma de Definição do Objetivo	,170	,029

### C4 - Boxplot do Comprometimento com os Objetivos



### C5 – Boxplot do Comprometimento Global



## C6 - Relação entre o desempenho e a forma de definição do objetivo (Eta)

	Eta	Eta Squared
Desempenho * Forma de Definição do Objetivo	,085	,007