

# **Teoria de Determinação das Metas: um caminho para tornar o serviço público eficaz**

**Maurílio Alves Martins da Costa**

*Doutorando em Administração pela Universidade Fumec.*

*End.: Av. Afonso Pena nº 3880 – 1º andar – Cruzeiro,*

*Belo Horizonte – MG. CEP:30310 009 – Brasil.*

*E-mail: maurilioamc@gmail.com*

## **Resumo**

Teoria de determinação das metas foi desenvolvida a partir de estudos empíricos realizados em laboratório e em campo sobre os indivíduos e equipes. Uma meta representa um passo ou uma parte de um objetivo maior e final. A teoria afirma que a opção por metas difíceis, específicas e alcançáveis mostra-se acertada e possui um caráter motivador. Porém, aspectos comportamentais afetam o grau de compromisso do indivíduo em cumprir sua meta, assim, não basta ter a meta, mas tem-se de ter o aspecto desafiador, o que é amplamente explorado pelas metas de aprendizado. Um importante mecanismo a ser explorado com vista ao acompanhamento do cumprimento de metas é o *feedback*. Autores diversos incluem esse mecanismo como fundamental para orientar, motivar, reforçar comportamentos e evitar passos de pouca eficácia no cumprimento de metas. Assim como qualquer outra teoria, essa é passível de críticas e discussões.

Esse artigo apresenta um estudo epistemológico da teoria de determinação das metas, não se furtando de analisar as críticas a qual essa teoria é submetida. Por fim busca-se determinar um panorama da aplicação dessa teoria no serviço público, mais especificamente com a visão voltada para o serviço público brasileiro.

## **Abstract**

Goal setting theory was developed from empirical studies conducted in laboratory and field settings on individuals and teams. A goal is a step or a part of an ultimate aim. The theory tell us that the option for difficult goals, specific and achievable shows up right and has a motivator factor. However, behavioral aspects can affect the degree of commitment of the individual to accomplish his goal, so do not just take the goal, but it has to have the challenging aspect, which is widely exploited by the learning goals. An important mechanism to be explored is the feedback. Various authors include this mechanism as essential to guide, motivate, reinforce behaviors and avoid steps of little effectiveness in meeting goals. Just like any other theory, this is opened to criticism and discussions.

This paper presents an epistemological study of the Goal setting theory, and analyze the criticisms which this theory is submitted. Finally is a desire to determine an overview of the application of this theory in public service, specifically with the Brazilian public service.

## Introdução

Proposta por E. A. Locke (LOCKE, 1996), (VIEIRA, 2011), a Teoria de Determinação das Metas apresenta a tese de que, em uma organização, trabalhar com metas implica em mais motivação para um indivíduo desenvolver o seu trabalho. As metas dizem ao indivíduo o que precisa ser feito e quanto esforço ele terá de empregar para alcançá-la. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas.

Ainda, segundo a teoria de determinação das metas, as metas servem para explicar as ações humanas em situações de trabalho específicas. (LOCKE, 1996), (LOCKE, 2006) argumenta que os objetivos e as intenções são cognitivas e intencionais e servem como mediadores das ações humanas. Além disso, as necessidades e os objetivos de um indivíduo são mediados por seus valores, que determinam o que é benéfico a ele.

Para alcançar um objetivo a empresa lança mão das metas. As metas são ações mensuráveis que constituem-se em passos necessário para se alcançar o objetivo proposto. As metas determinadas pela organização devem guiar os rumos do negócio e orientar todo processo decisório (KALIL, 2013).

Vários autores (REIS NETO, 2011), (LOCKE, 1996), (LOCKE, 2006) afirmam que:

- Metas difíceis implicam em desempenho mais elevado do que metas fáceis;
- Metas específicas implicam em melhor resultado de desempenho;
- Metas não alcançáveis, causam desmotivação e descrença na equipe;
- Metas afetam diretamente o desempenho, determinando o grau de esforço a ser exercido para a sua realização;
- Metas são afetadas diretamente pela auto eficácia, que é a convicção de uma pessoa de ser capaz de realizar uma tarefa específica;
- Metas em uma organização geram mais resultados do que simplesmente não têm.

Sob as condições corretas, o estabelecimento de metas pode ser uma técnica poderosa para motivar os membros da organização. Lunenburg (2011), apresenta sugestões práticas para gestores que forem usar o estabelecimento de metas afim de aumentar a motivação e desempenho de sua equipe:

- a) O *feedback* auxilia o indivíduo a adequar-se ao cumprimento da meta;
- b) Metas são mais eficazes quando utilizadas para medir desempenho e;
- c) Metas devem ser acompanhadas de prazos, como mecanismo de aumento de eficácia.

Medlin, 2009, realizou um trabalho cujo objetivo foi investigar as relações entre o estabelecimento de metas, o engajamento dos empregados, o otimismo local de trabalho, e os construtos de desempenho individual. Ele concluiu que:

- a) Estabelecimento de metas leva a empregados a se tornarem mais engajados;
- b) Funcionários envolvidos com a organização, apresentam níveis mais elevados de otimismo no trabalho, e;
- c) Níveis mais elevados de otimismo no trabalho melhora o desempenho individual dos colaboradores de uma organização.

Seijts, 2006, relata alguns casos de sucesso no uso das metas para a melhoria de desempenho. Em seu trabalho ele descreve alguns benefícios do uso de metas em uma organização:

- a) Metas específicas indicam aos funcionários sobre em que focar: quais ações são relevantes e quais devem ser desprezadas.
- b) Metas ajudam os funcionários a ajustarem os seus esforços de acordo com o nível de dificuldade encontrado.
- c) Metas ajudam os funcionários a persistirem até alcançá-las.

## O Poder do *Feedback*

*Feedback* significa realimentação ou regeneração, é dar resposta a um determinado evento ou acontecimento e é compreendido como um importante instrumento para a aprendizagem independentemente da área a qual esteja sendo aplicado (LUNENBURG,2011). Contudo, existem diferenças substanciais no modo como é usado em cada uma das áreas de aplicação e no lugar que ocupa para cada uma delas (LOCKE, 1996), (HATTIE, 2007), (VIEIRA, 2011) .

Para avaliar o alcance do objetivo final de forma eficaz são necessários meios de verificação ou acompanhamento das metas que constituem esse objetivo. O *feedback* proporciona um mecanismo para que se possa verificar, e se necessário corrigir, o rumo dos esforços desprendidos antes de terminado o prazo de finalização da meta (LUNENBURG,2011). Para Locke, 2006, o *feedback* é um moderador da relação desempenho-meta.

Os efeitos do *feedback* sobre o desempenho de realização de uma meta depende das características motivacionais das pessoas envolvidas além de seus valores. Mas de forma geral, ele é considerado como um elemento importante para orientar, motivar, reforçar comportamentos e evitar passos de pouca eficácia. Com o *feedback*, espera-se que o indivíduo possa se orientar melhor para atingir as metas de desempenho a ele imposta.

Existem vários tipos de *feedback* (HATTIE, 2007), (VIEIRA, 2011).

- a) *Feedback* positivo: reforça o comportamento;
- b) *Feedback* corretivo: muda o comportamento;
- c) *Feedback* autogerado: o indivíduo monitora seu próprio progresso;
- d) *Feedback* insignificante: vago e genérico;
- e) *Feedback* negativo: destrutivo;
- f) *Feedback* inadequado: feito com base naquilo que o indivíduo não pode mudar e;
- g) *Feedback* silencioso: é não-verbal, normalmente dado “sem palavras”.

Como efeitos positivos do *feedback* pode-se enumerar:

- a) Mantém as pessoas envolvidas informadas;
- b) Favorece a realização das metas de forma mais eficaz;
- c) Revê o que foi feito, permitindo refazer projeções futuras;
- d) Promove o crescimento das pessoas a partir das próprias realizações e;
- e) Estimula o envolvimento das pessoas com as metas.

Poortvliet, et al., 2009, realiza um experimento que compara o desempenho de metas realizadas com a presença de *feedbacks* positivos e negativos. Este trabalho afirma que sob o domínio de *feedbacks* positivos, o indivíduo se sente mais à vontade para trocar informações referentes ao alcance de metas que quando sob o domínio de *feedbacks* negativos, caso em que o indivíduo irá se concentrar mais na execução de suas metas e não, necessariamente, irá compartilhar informações valiosas com outros indivíduos.

Com base nos artigos aqui apresentados e nos estudos realizados por seus autores é possível afirmar o *feedback* também tem o seu lado negativo, a saber:

- a) É dependente da credibilidade de seu emissor;
- b) É sensível à maturidade e aspectos intrínsecos do receptor;
- c) Pode ser utilizado como ferramenta de manipulação e poder.

Cianci, et al., 2010, avalia as consequências do *feedback* negativo sobre o desempenho de indivíduos. O estudo conclui que o nível de tensão gerado pelo *feedback* negativo influência na queda de desempenho do indivíduo, mas que indivíduos que tem consciência de suas metas, sofrem menor influência desse tipo de *feedback*.

Hattie, 2007, fornece uma análise conceitual do *feedback* e revisa as evidências relacionadas ao seu impacto na aprendizagem e realização. Esta evidência mostra que, embora o *feedback* seja uma importante ferramenta, o seu tipo e a forma como ele é apresentado pode ter efeitos diferencialmente eficaz.

Vieira, 2011, conclui em seu trabalho que o *feedback* permite ao indivíduo o

domínio da condução das metas traçadas. E que o *feedback* autogerado tem se mostrado um fator motivador mais eficiente do que o *feedback* positivo emitido pelo chefe ou outro indivíduo.

## Metas de aprendizagem

O estabelecimento de metas é importante, porém definir uma meta focando apenas o resultado final pode ter um impacto negativo sobre o desempenho de um indivíduo. Durante o processo de cumprimento da meta o indivíduo irá gerar novos conhecimentos e habilidades que antes não estavam em seu poder. Esses atributos podem ser mais importante do que ser persistente e trabalhar mais

Segundo (SEIJTS, 2006) as organizações, geralmente distribuem as metas, mas nada dizem de como alcançá-las. Uma possibilidade, nesse caso, é o indivíduo responsável pelo cumprimento dessa meta ter foco apenas no alvo de sua meta, deixando de analisar o processo como um todo. Ou, então, esse indivíduo não consegue se posicionar quanto à possibilidade de cumprimento ou não de sua meta, pois não possui a experiência suficiente a qual exige o seu trabalho.

Os indivíduos que escolhem metas de desempenho, tendem a evitar tarefas cujos resultado possam ser comprometedores, evitando assim que outros indivíduos exerçam julgamentos desfavoráveis devido a possíveis erros que poderiam cometer. Por isso, eles tendem a escolher tarefas fáceis que podem ser executadas sem o risco de erros (LOCKE,2006).

A aquisição de conhecimento antes de executar uma meta desempenho pode ser extremamente importante. Se a meta for desafiadora, a eficácia do indivíduo responsável por cumpri-la poderá ser comprometida caso esse indivíduo esteja nos estágios iniciais de seu aprendizado. Isso ocorre porque na fase inicial de aprendizagem, antes das rotinas de execução das metas serem identificadas e se tornaram automáticas, a atenção do indivíduo estará focada na descoberta e domínio dos processos necessários para seu bom desempenho e não na meta em si.

Segundo Lunenburg, 2007, a orientação para a meta de aprendizado leva a um maior desempenho do que uma orientação para a meta de desempenho. Para ele,

*“O propósito de um objetivo de aprendizagem é estimular a própria imaginação, para envolver-se em descoberta, e “pensar fora da caixa”. O propósito de uma meta de desempenho se esforçar e persistir na realização de um desejado objetivo ou resultado com o conhecimento já possui. Assim, o comportamento de uma pessoa com um objetivo de aprendizagem é a busca sistemática de novas ideias, buscar ativamente feedback, ser reflexivo e executar um determinado número de ideias, a fim de testar hipóteses recém-formadas.”*

Assim, organizações que optam por metas de aprendizagem tendem a escolher as tarefas em que os indivíduos podem adquirir conhecimento e aprimorar suas habilidades ou que em vez de se concentrar no resultado final apenas o

indivíduo centra a atenção na descoberta de estratégias eficazes para atingir e manter os resultados desejados (SEIJTS,2006).

Rusk, 2011, apresenta um estudo em que analisa o uso de metas de aprendizado e metas de desempenho na área da psicologia, mais precisamente na regulação das emoções. O objetivo é tentar descobrir as consequências psicológicas da gestão da emoção em indivíduos e examinar se as metas de desempenho e as metas de aprendizagem para essa regulação da emoção. Esse estudo concluiu que indivíduos com metas de desempenho para a regulação da emoção relataram níveis mais elevados de introspecção e sintomas depressivos enquanto que os indivíduos com maiores metas de aprendizagem relataram maior uso de reavaliação (*feedback*) cognitiva.

Seijts, 2005, justifica o uso das metas de aprendizado comparando-a com as metas de desempenho e apresentando exemplos tanto do problema de só usar a meta de desempenho quanto das vantagens de usar metas de aprendizado. Ele afirma que as metas de desempenho e aprendizado diferem em seus propósitos. Essa diferença está associada à eficácia da execução das metas onde o propósito das metas de desempenho é a busca do exercício do esforço e a persistência na execução da meta desejada. Já o propósito das metas de aprendizado é a busca sistemática de novos caminhos, *feedback*, reflexão e o constante teste de novas ideias e hipóteses.

## **Críticas à Teoria de Determinação das Metas**

A teoria de determinação das metas proposta por Locke tem como pressuposto o fato de que metas são fundamentais para que se alcance objetivos. Nesse sentido as metas devem atender a três requisitos fundamentais dentro da teoria (REIS NETO, 2011), (LOCKE, 1996), (LOCKE, 2006): ser desafiadora, específica e atingível.

Vários estudos respaldam essa visão, aplicando a teoria de determinação das metas em vários contextos e em diferentes culturas, demonstrando que a definição de metas específicas, desafiadoras e atingíveis constitui-se em aumento de poder de realização e consequentemente em aumento de desempenho de execução (MEDLIN, 2009)(SEIJTS, 2005),(VIEIRA, 2011).

Ao que pese o sentimento positivo da aplicação dessa teoria, (SEIJTS, 2005), (SEIJTS, 2006) já chamava a atenção para o fato de que os indivíduos responsáveis pelo cumprimento das metas tinham o foco voltado apenas para o resultado final de seu trabalho, não se preocupando com o caminho a ser seguido. Para esse autor, esse processo trazia desmotivação, impactando negativamente no desempenho final da organização.

(SEIJTS, 2005),(SEIJTS, 2006) apresenta alguns casos de empresas que os indivíduos se vendo na impossibilidade de cumprimento de suas metas partiram para a criação de métodos próprios para alcançá-las, usando de meios fraudulentos, não éticos,(REIS NETO, 2011), e até mesmo prejudiciais à imagem da organização no médio-longo prazo. Para esses problemas, o autor sugeriu o uso de metas de

aprendizado.

De modo mais contundente, um artigo da *Havard Business School* publicado em 2009 (ORDÓÑEZ et. Al, 2009) foi mais enfático em sua crítica e afirmou que a utilização de um sistema de determinação de metas não é fácil aplicação e que não leva, necessariamente, a empresa a melhores resultados, ou seja, não é suficiente para que uma empresa tenha um desempenho superior.

Ordóñez et. Al, 2009, argumenta que os propagandeados efeitos benéficos resultantes do processo de fixação de metas foram exageradas e que as consequências desse exagero tem sido ignorado pelos defensores da teoria de determinação das metas. O artigo identifica efeitos colaterais específicos associados ao estabelecimento de metas, incluindo um aumento do comportamento antiético, as preferências de risco distorcidas, corrosão de cultura organizacional, e reduzida motivação intrínseca.

*“Ao invés de aplicar a fixação de metas como um tratamento benigno, um paliativo para a motivação, os gestores e estudiosos precisam entender o estabelecimento de metas como um medicamento de controlado que requer a administração cuidadosa, considerando os possíveis efeitos colaterais prejudiciais, e supervisão. Nós oferecemos uma etiqueta de aviso para acompanhar a prática de estabelecimento de metas.”* (ORDÓÑEZ et. Al, 2009).

Essa crítica gerou uma resposta dos criadores da teoria de determinação das metas, Locke, 2009, em que eles alegam que quase todos os problemas advindos da aplicação de metas já haviam sido citados por eles em artigos anteriores, sendo assim consequência natural da condução das pesquisas científicas e não necessariamente uma negação da teoria. Para Locke, 2009 , Ordóñez et. Al, 2009 foram falhos em seu artigo por:

*“(a) fazer inferências causais com base em histórias anedóticas, (b) fazer uso das variáveis de confusão - variável de um modelo estatístico que se correlaciona tanto com a variável independente, como com uma das outras variáveis do modelo analisado (c), citar estudos que não são representativos de um domínio de pesquisa, (d) apresentar resultados incorretos e (e) usar uma linguagem emocionalmente carregada para angariar apoio leitor vez que escrever desapaixonada e se esforçando para manter a objetividade.”*(LOCKE, 2009)

Em resposta à posição de Locke, Ordóñez et. Al, publicaram um novo artigo reforçando e exemplificando as suas hipóteses, buscando assim reafirmar a tese do risco do uso da teoria de determinação das metas, Ordóñez et. Al, 2009\_2.

(KALIL,2013) realiza uma crítica não necessariamente à teoria de determinação das metas, mas ao uso dessa como mecanismo de assédio moral, fazendo um tratamento jurídico sobre o tema, o que não deixa de ser um contraponto aos aspectos quase sempre positivos que são reforçados pelos gestores.

## Metas no Serviço Público

A introdução do sistema de determinação das metas feita por Edwin Locke (LOCKE, 2006) constituiu-se no início de uma nova forma de se fazer gestão de objetivos nas organizações. Esse estudo tem se mostrado bastante intenso e fértil, expandindo sua aplicação para várias áreas de atuação do ser humano, inclusive no serviço público.

(LATHAM,2008) discorre sobre a aplicação da teoria de determinação das metas no serviço público americano e na Europa, destacando as técnicas utilizadas para que se alcance da melhor forma possível as metas determinadas. Para ele o nível de governo onde os objetivos são definidos também pode ser uma variável que limita ou aumenta a relação entre o estabelecimento de metas e desempenho de um funcionário. Definir metas específicas podem levar os legisladores a possibilidades de escolhas entre fins concorrentes e ideologias. Isso ocorre porque esses legisladores possuem origens mais heterogêneas do que os gestores de uma organização do setor privado.

(REIS NETO, 2011) também discorre da relação entre o serviço público e o sistema de metas. Ele discorreu sobre a resistência e desinteresse dos funcionários à introdução do sistema de metas em órgãos públicos, mas especificamente em Minas Gerais. Para ele “... o uso das metas no serviço público sofre *limitações específicas em decorrência da motivação intrínseca peculiar às pessoas e das contingências organizacionais. Muitas vezes, as características do ambiente organizacional público são relevantes o bastante para alterar significativamente as chances de sucesso e de melhoria no desempenho.*”

Flauzino, 2008, em seu estudo a respeito do comprometimento dos servidores públicos brasileiros, reforça (REIS NETO, 2011), ao concluir que o comprometimento dos servidores públicos, é caracteristicamente de natureza afetiva. Este estudo chama a atenção para a crescente diminuição da lealdade dos empregadores em relação aos trabalhadores quando a preocupação consiste em reduzir custos, o que acarreta uma menor lealdade do servidor com relação à organização também está reduzida, assim, por consequência, temos uma diminuição do comprometimento do servidor público, justificando a afirmação de ReisNeto, 20011.

Por fim, um outro ponto a ser ponderado é levantado por Vieira, 2011, é quanto à motivação do servidor público. Ele questiona: “É possível motivar um servidor público?”. A conclusão desse trabalho é que essa possibilidade está nas mãos do gestor público e que o uso da teoria de determinação de metas seria um caminho para alcançar tal intento.

## Conclusão

A teoria de determinação das metas é uma poderosa ferramenta motivacional. Com muitos pesquisadores se dedicando ao assunto, tem-se um campo vasto para discussões e experimentos. O mecanismo de *feedback* é igualmente poderoso e tem

sido utilizado não apenas como ferramenta motivacional, mas também como moderador na relação desempenho-meta, trazendo a capacidade de revisão dos passos tomados no cumprimento das tarefas, permitindo uma correção de rumos com a meta em cumprimento. A meta de aprendizado é uma evolução das metas de desempenho, que utiliza do *feedback* para criar conhecimento e capacitar o indivíduo para o melhor cumprimento de suas metas.

Esse trabalho tem um caráter reflexivo, não apresentando assim um estudo empírico com coleta e análise de dados. Ele busca seduzir o leitor a questionar o uso dessa teoria no serviço público brasileiro que ainda hoje, é gerido com técnicas e teorias estabelecidas a mais de 20 anos e que necessita se modernizar com o objetivo de prestar o melhor serviço possível ao seu cliente, o povo.

Fica como proposta de trabalho futuro analisar o cumprimento das metas propostas às Instituições de Ensino Federal (IFES) que foram propostas no REUNI e na criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica. Este sim um trabalho empírico, que visaria determinar qual a motivação e comprometimento desse setor do serviço público com os interesses públicos determinados pelos Ministérios aos quais estão associados.

## Referências

- CIANCI, Anna M.; KLEIN, Howard J.; SEIJTS, Gerard H. The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 4, p. 618-630, 2010.
- FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 253 a 274, 2008. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6632/5216>. Acessado em 02 de maio de 2013.
- HATTIE, John; TIMPERLEY, Helen. The power of feedback. *Review of educational research*, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007. Disponível em <http://www.columbia.edu/~mvp19/ETF/Feedback.pdf>. Acessado em 20 de abril de 2013.
- KALIL, Amanda Souza Pinho. ASSÉDIO MORAL: COBRANÇA E PUNIÇÃO NAS EMPRESAS COM POLÍTICA DE METAS. *Revista do Curso de Direito da UNIFACS*, n. 151, 2013. Disponível em <http://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/2447/1794>. Acessado em 20 de abril de 2013.
- LATHAM, Gary P.; BORGOGNI, Laura; PETITTA, Laura. Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 385-403, 2008.
- LOCKE, Edwin A. Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, v. 5, n. 2, p. 117-124, 1996. Disponível em <http://expand.nu/wp-content/uploads/M%C3%A5ls%C3%A6tning-review.pdf>. Acessado em 16 de abril de 2013.
- \_\_\_\_\_, LATHAM, Gary P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.
- \_\_\_\_\_, LATHAM, Gary P. Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. *The Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 1, p. 17-23, 2009. Disponível em <http://journals.aomonline.org/amp/samplearticles/Feb%2009%20Goal%20setting%20by%20Locke%20and%20Latham.pdf>. Acessado em 30 de abril de 2013.
- LUNENBURG, Fred C. Goal Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, v. 15, n. 1, p. 1-6, 2011. Disponível em <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>. Acessado em 19 de abril de 2013.
- MEDLIN, Bobby; GREEN JR, Kenneth W. Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial management & data systems*, v. 109, n. 7, p. 943-956, 2009. Disponível em [http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Enhancing+performance+through+goal+setting\\_engagement\\_and+optimism.pdf](http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Enhancing+performance+through+goal+setting_engagement_and+optimism.pdf). Acessado em 20 de abril de 2013.

ORDÓÑEZ, L. et al. Goals gone wild: How goals systematically harm individuals and organizations. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 1, p. 6-16, 2009. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf>. Acessado em 25 de abril de 2013.

ORDÓÑEZ, Lisa D. et al. On good scholarship, goal setting, and scholars gone wild. *The Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 3, p. 82-87, 2009.

POORTVLIET, P. Marijn et al. The joint impact of achievement goals and performance feedback on information giving. *Basic and Applied Social Psychology*, v. 31, n. 3, p. 197-209, 2009.

REIS NETO, M. T.; COUTO, J. H. S.; GONÇALVES, C. A. As Limitações dos Sistemas de Metas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 29, p. 112-132, 2011. Disponível em [www.spell.org.br/documentos/download/4811](http://www.spell.org.br/documentos/download/4811). Acessado em 19 de abril de 2013.

RUSK, Natalie; TAMIR, Maya; ROTHBAUM, Fred. Performance and learning goals for emotion regulation. *Motivation and Emotion*, v. 35, n. 4, p. 444-460, 2011. Disponível em [https://www2.bc.edu/maya-tamir/download/rusk%20et%20al\\_2011.pdf](https://www2.bc.edu/maya-tamir/download/rusk%20et%20al_2011.pdf). Acessado em 21 de abril de 2013.

SEIJTS, G. H.; LATHAM, Gary P. Learning Goals or Performance Goals: is it the Journey or the Destination?'. *Ivey Business Journal*, v. 70, n. 5, p. 1-6, 2006.

\_\_\_\_\_. Learning versus performance goals: When should each be used?. *The Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 124-131, 2005. Disponível em [http://business2.fiu.edu/1315548/mydocs/learning\\_vs.\\_perf\\_goals\\_ame.pdf](http://business2.fiu.edu/1315548/mydocs/learning_vs._perf_goals_ame.pdf). Acessado em 20 de abril de 2013.

VIEIRA, Carolina B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acessado em 16 de abril de 2013.