



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Uma abordagem ao *feedback* informal: Um estudo semanal em contexto
organizacional

João Carlos Charneca Álvaro

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutora Silvia Dello Russo, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

Agradecimentos

Aos participantes, porque sem eles nada tinha sido possível. Mas em grande parte, pelo interesse e curiosidade que demonstraram durante a sua participação no estudo, assim como o tempo que despenderam a ajudar-me.

À professora Silvia Dello Russo, por tudo, mas sobretudo pela sua competência demonstrada. Pela frontalidade com que lidou com o projeto desde o início e pela disponibilidade constante em me ajudar e dar *feedback*. Pela flexibilidade que demonstrou num percurso que nem sempre foi fácil.

À Sónia Nunes, por me ter aberto as portas e me ter dado a oportunidade de fazer algo que para mim fazia todo o sentido.

À Carolina Cassapo, pela forma exemplar com que tratou o projeto e me ajudou a operacionalizar o estudo.

À Jason, e em especial à minha equipa, por todo o suporte e compreensão durante estes meses.

Aos meus, que são 3 e fazemos quatro. Uma força da natureza que tenho a sorte de ter e chamar Família.

À Carolina, por traçar o caminho comigo e pela força que me deu para conseguir.

Ao Jorge, pela ajuda essencial, pelo apoio, pela partilha, pela disponibilidade, e por sobretudo demonstrar um gosto em ajudar tão genuíno.

Ao Nuno, pela grande ajuda no início deste projeto e por todo o companheirismo.

Resumo

Objetivo – O presente estudo procura dar a conhecer o momento em que as organizações se encontram no que diz respeito aos seus sistemas de gestão de desempenho e testar algumas variáveis presentes recorrentemente no dia-a-dia das organizações. Dentro de uma abordagem de gestão de desempenho informal, este estudo procura ainda sensibilizar para a importância dos eventos críticos em contexto organizacional e mostrar o impacto que a qualidade do *feedback* sobre esses eventos pode vir a desempenhar tanto na autorreflexão dos trabalhadores como posteriormente na sua Performance.

Método/Participantes – Uma amostra de conveniência (n=29) composta por colaboradores de uma empresa de consultoria na área dos Recursos Humanos presente em diversas áreas de negócio que participaram num estudo semanal durante quatro semanas.

Resultados – Uma relação positiva entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão dos trabalhadores. Efeito de interação não significativo dos Eventos Críticos e o *Feedback* de Qualidade na Autorreflexão. Autorreflexão não apresenta uma relação significativa com a Performance.

Conclusão – Apesar de ter sido verificado apenas um dos resultados esperados, o presente estudo vem reforçar a importância de uma abordagem de gestão de desempenho informal focada nos eventos diários e *feedback* constante.

Considerando como limitação a dimensão da amostra, será interessante numa investigação futura aplicar a abordagem usada neste estudo em diferentes contextos/culturas organizacionais para obtermos conclusões mais significativas.

Palavras-chave: Eventos Críticos, *Feedback*, Autorreflexão, Gestão de Desempenho Informal

Abstract

Purpose – This study aims to reveal how organizations are currently implementing their performance management systems, and test some variables present in everyday activities of organizations. Within an informal performance management approach this study also seeks to (3) raise awareness for the importance of critical events in organizational context and (4) show the impact that the quality of feedback on these events could have both on workers' Self-Reflection and also on their Performance.

Method/Participants – A convenience sample (n=29) composed of employees from a Human Resources consulting company, operating in various business areas, participated in a weekly study for four weeks.

Results – A positive relation between Critical Events and Self-reflection of the workers. No significant interaction of Critical Events and Quality Feedback on Self-reflection. Self-Reflection does not show a significant relationship with Performance.

Conclusion – Although only one of the expected results was confirmed, this study reinforces the importance of an informal performance management approach focused on daily events and constant feedback.

Considering that the sample size was a limitation, it will be interesting in further investigations to apply this study's approach in different contexts/organizational cultures to get more significant conclusions.

Keywords: Critical Events, Feedback, Self-Reflection, Informal Performance Management

Índice

I. Introdução	1
II. Revisão de literatura	2
2.1 Questão Atual	2
2.2 <i>Feedback</i>	4
2.3 Eventos Críticos, Autorreflexão e Performance	7
III. Análise Empírica	13
3.1 Introdução.....	13
3.2 Hipóteses	14
3.3 Metodologia	15
3.3.1 Participantes	15
3.3.2 Procedimento.....	16
3.3.3 Medidas	16
3.4 Resultados	19
3.4.1 Análises estatísticas.....	19
3.4.2 Análise de correlações.....	19
3.4.3 Teste das Hipóteses	21
IV. Discussão dos Resultados	24
4.1. Implicações Práticas	26
4.2. Limitações e Orientações Futuras	27
V. Conclusão	28
VI. Bibliografia	30
VII. Anexo.....	33

Índice de Quadros

Quadro 1. Correlações entre as variáveis por observação.....	20
Quadro 2. Correlações entre as variáveis por indivíduo	21
Quadro 3. Modelo 1.....	21
Quadro 4. Teste ao Modelo de Regressão Linear Hierárquico.....	22
Quadro 5. Coeficientes no modelo de Regressão Logística com a Performance como variável dependente	23

I. Introdução

Ao longo dos últimos anos, o debate sobre a gestão de desempenho tem sido caracterizado sobretudo pela discussão sobre a forma como as avaliações são feitas, com o objetivo de entender se estão ou não ajustadas aos objetivos e desafios que as organizações enfrentam hoje em dia.

As organizações estão a refletir seriamente acerca dos seus sistemas e a pensar em novas abordagens. Para além disso, as organizações querem conhecer-se, e os responsáveis pela sua gestão querem conhecer o trabalho real dos seus colaboradores, sem estarem limitados a um número final de avaliação por ano (Buckingham, 2015).

Como exemplos, a empresa Adobe acabou com o seu sistema de gestão de desempenho (Garr, 2013) e a Cargill eliminou as classificações anuais e reduziu os processos formais do seu sistema. A Microsoft anunciou recentemente que decidiu acabar com os *rankings* criados a partir das avaliações e a General Electric fez alterações semelhantes (Bass & Green, 2013).

Para além destes, a Deloitte, que é um dos casos mais populares, percebeu que o seu sistema de gestão de desempenho, baseado em reuniões anuais, não respondia às necessidades e era necessário criar um “mundo em tempo real”. A nova abordagem da Deloitte separa as decisões da gestão de desempenho anual e coloca uma visão mais próxima ao trimestre ou por cada projeto. Para além disso, contempla momentos semanais e personalizados entre cada gestor e os seus colaboradores com o objetivo de fornecer *feedback* sobre o desempenho recente.

A fim destas alterações, os sistemas de gestão de desempenho estão a caminhar focando-se nos comportamentos do dia-a-dia que influenciam a gestão de desempenho (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015). Esta abordagem informal é caracterizada por líderes presentes no dia-a-dia dos seus subordinados, observando-os e fornecendo-lhes *feedback* em tempo útil para que o seu desempenho possa também beneficiar em tempo real, tendo em conta os ambientes dinâmicos atuais. Os autores referem que faz sentido pensarmos na gestão das atividades diárias e apoiar a aprendizagem contínua dos trabalhadores, porque só dessa forma será feita uma gestão de desempenho adequada (Pulakos, Hanson, Arad & Moye, 2015).

II. Revisão de literatura

2.1 Questão Atual

A discussão atual acredita que, apesar de todas as tentativas para melhorar os sistemas de gestão de desempenho, o conceito tradicional da Gestão de Desempenho está desatualizado (Pulakos, Hanson, Arad, & Move, 2015). É consensual, tanto por parte dos gestores, como dos colaboradores, que o modelo atual de gestão de desempenho é algo com pouco valor e não atinge o objetivo a que se propõe de auxiliar o desenvolvimento do desempenho.

Ao longo dos últimos anos, de acordo com Buckingham & Goodall (2015), o debate sobre a gestão de desempenho tem sido caracterizado por um debate sobre a forma como as avaliações são feitas, com o objetivo de entender se estão ou não ajustadas aos objetivos e desafios que as organizações enfrentam hoje em dia.

Por outro lado, e como forma de reforçar a importância desta discussão, existe um forte consenso em como a gestão de desempenho é o sistema mais difícil de implementar de forma bem-sucedida ao longo do tempo na área da Human Capital (Pulakos, 2011). Nesse sentido, o descontentamento e o desafio atual foi estudado pelo Corporate Leadership Council em 2004 e 2012 e revela que 95% dos gestores estão insatisfeitos com os seus sistemas de gestão de desempenho, ao passo que 59% dos colaboradores sentem que as reuniões de avaliação de desempenho não cumprem o propósito nem o tempo investido. Da mesma forma, 56% sentem que durante os seus processos de gestão de desempenho não recebem *feedback* sobre o que têm que melhorar, e ainda, 90% dos trabalhadores da área de Recursos Humanos confessam que os sistemas utilizados não fornecem informações precisas e objetivas.

Ao vermos os exemplos referidos e a discussão atual, entende-se que existe um consenso quanto à desatualização dos sistemas atuais, mas ainda assim, e dado o longo historial de tentativas de mudança falhadas (Pulakos & O'Leary, 2011), a questão iminente que surge é: O que devem as organizações fazer exatamente para melhorar os seus sistemas?

E aqui, percebe-se que há mais de 50 anos que assistimos a uma tentativa contínua de resolver a insatisfação e os resultados decepcionantes dos sistemas de gestão de desempenho utilizados, como a falta de diferenciação entre os funcionários. No entanto, até hoje, as várias tentativas de reinventar processos de gestão de desempenho só levaram a resultados decepcionantes e a reinventar novamente processos (Pulakos, Mueller Hanson, O'Leary, & Meyrowitz, 2012). Nesse sentido, Pulakos e O'Leary (2011) revelam que, ao longo do tempo, os sistemas de gestão de desempenho formais tornaram-se cada vez mais burocráticos e

afastados das atividades do dia-a-dia para que foram inicialmente destinados, como a clarificação de expectativas, a fixação de objetivos e o *feedback* de qualidade.

Tendo em conta os sistemas formais utilizados com ênfase em processos burocráticos e administrativos, Pulakos e O'Leary (2011) identificaram várias consequências não intencionais destes sistemas que prejudicam a eficácia dos processos e a satisfação dos trabalhadores:

1- Uma prática comum é a criação de metas e objetivos individuais que vão crescendo progressivamente em função dos níveis que os colaboradores vão ocupando na organização. Esta prática garante que os funcionários entendam que o seu trabalho exigido está relacionado com as suas responsabilidades, mas também que estas estão alinhadas com as orientações e objetivos estratégicos da organização. A realidade é que as metas organizacionais podem ser irrealistas para os funcionários e difíceis de alcançar.

2- Para definir as expectativas e motivar os colaboradores a entregar, as organizações têm criado um processo de gestão de desempenho anual com objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo). No entanto, delinear objetivos de desempenho “inteligente”, ou metas para um ano inteiro é difícil e muitas pessoas são incapazes de conduzir eficazmente o desempenho ao longo de um período tão longo, tendo em conta o ambiente de mudança constante que caracteriza o mundo do trabalho hoje em dia.

3- Outra das influências tem que ver com o facto de as organizações criarem geralmente processos complexos e elaborados para diferenciar o desempenho dos funcionários, alguns dos quais, que requerem julgamentos e opiniões difíceis. Além disso, quando a tarefa avaliada é excessivamente complexa, os líderes podem sentir-se frustrados por estarem a fazer julgamentos difíceis. Por outro lado, é igualmente desmotivador e desgastante para os colaboradores verem o seu desempenho resumido a um único número. Consequência desse tipo de avaliação, é que muitas das vezes, e porque os gestores não querem prejudicar os funcionários desnecessariamente, acabam por classificar os seus colaboradores de forma excessivamente positiva.

Estas e outras consequências não intencionais dos sistemas tradicionais de gestão de desempenho não só produzem resultados de menor qualidade, como possuem características administrativas e requisitos rígidos que dificultam a sua operacionalização.

Comparando o presente e o que se vislumbra para o futuro, Pulakos (2015) diz-nos que características da gestão de desempenho incluem um processo longo e formal: reuniões

de desenvolvimento que por norma acontecem apenas anualmente e que muitas vezes resultam em formação formal; feedback que ocorre com pouca frequência e de forma superficial; formação aos gestores estritamente para saberem completar as várias etapas do processo e avaliações resumidas a números que não permitem diferenciar os funcionários.

Segundo Pulakos (2011), e pensando no futuro, a maioria dos colaboradores pretendem ter um bom desempenho e valorizam ideias e conversas que os ajudem a melhorar, no entanto, o momento de *feedback* deve ser adequado e construtivo.

2.2 Feedback

Entrando neste tópico, o *feedback* é definido como "um caso especial" da comunicação em geral onde um emissor transmite uma mensagem para um destinatário (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Quanto à sua utilidade, Ashford & Cummings (1983), referem que é informação dada sobre um comportamento de forma a atingir determinados objetivos.

Relativamente ao *feedback* ser de qualidade, entende-se que existem aspetos importantes para que aconteça, como é o caso da consistência e utilidade (Liden, & Leatherwood, 1987). Para além disso, e para que seja realmente útil, é necessário que este seja consistente e contínuo ao longo do tempo, específico e percebido como útil. Se pensarmos no oposto, o *feedback* de baixa qualidade é aquele dependente do humor de quem o transmite ou da sua aptidão/gosto em dar *feedback* (London, 1997).

Até então, o ambiente de *feedback* de uma organização era definido pela quantidade e frequência de *feedback* positivo e negativo através de diferentes fontes como as chefias, pares ou gestores (Steelman et al., 2004). Com esta nova abordagem, o ambiente de *feedback* refere-se a um ambiente próximo no dia-a-dia entre superiores e subordinados, em que o *feedback* é contínuo em vez em vez de acontecer somente na sessão formal de avaliação de desempenho anual.

Há algum tempo, o ambiente de *feedback* passou a ser usado como um termo que descreve ambientes de trabalho que apoiam as interações constantes e processos de feedback nas organizações (Levy & Williams, 2004). Por definição, um ambiente de *feedback* vantajoso é caracterizado por uma grande quantidade de informação dada de alta qualidade, de forma adequada e vinda de fontes confiáveis (Sparr, 2008).

Este ambiente possui bastantes vantagens para os colaboradores proporcionando-lhes um maior bem-estar e reduzindo possíveis sentimentos de tristeza e solidão (van

Dierendonck, 2004). Entende-se também que os líderes que promovem um ambiente de *feedback* são por norma acessíveis, fornecem *feedback* de qualidade e estão dispostos a disponibilizar *feedback* tanto positivo como negativo por forma a ajudar os seus colaboradores a aprenderem e melhorarem o seu desempenho (Steelman et al., 2004).

O ambiente de *feedback* é definido por (Steelman et al., 2004) como um ambiente composto por sete dimensões que refletem o que é necessário para que haja transmissão de *feedback* numa base recorrente ou diária. Essas dimensões passam pela fonte de *feedback*, que como alguns autores sugerem, são o supervisor e o colega de trabalho, por serem as fontes mais práticas e relevantes para o destinatário do *feedback* (Ashford, 1989). A segunda dimensão é a credibilidade percebida da fonte de *feedback*, ou seja, a confiança que o indivíduo que recebe o feedback sente sobre quem lhe transmitiu a mensagem (Giffin, 1967; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). No seguimento da credibilidade, surge a qualidade do *feedback*, que se percebe através da consistência, especificidade e utilidade da mensagem (Herold, Liden, & Leatherwood, 1987). Também importante é a entrega de *feedback*, na medida em que o destinatário do *feedback*, vê a intenção que a fonte demonstra ao dar *feedback* e isso irá afetar a forma como vai reagir às mensagens (Fedor, Eder & Buckley, 1989). Em termos do sentido das mensagens, podem ser favoráveis ou desfavoráveis, ou seja, *feedback* positivo ou *negativo*. (Greller & Parsons, 1992). Como últimas dimensões, o autor refere a disponibilidade da fonte em dar *feedback*, tendo em conta que as mensagens e comunicações informais devem acontecer no dia-a-dia no trabalho (Ashford & Cummings, 1983) e a procura constante de *feedback* por parte de quem o recebe, apesar dos trabalhadores serem algo relutantes em pedir *feedback* (Levy et al, 1995).

Como Dahling e O'Malley (2011) resumiram recentemente, o ambiente de *feedback* está associado a vários resultados desejáveis entre colaboradores e organizações, desde um maior comprometimento afetivo e moral de todos os trabalhadores, a uma menor perceção política da organização e uma melhor compreensão das tomadas de decisão das organizações.

Vários estudos demonstram também que este ambiente pode melhorar o desempenho dos colaboradores se este oferecer informações relevantes em tarefas importantes que os ajudem a desenvolver-se e a ter o seu papel e objetivos a alcançar clarificados (Ashford et al., 2003). O *feedback* dos supervisores esclarece os comportamentos de trabalho que estão associados ao alto desempenho e recompensas e pode também funcionar como incentivo e esperança de sucesso no trabalho (Kim et al, 2009).

Do ponto de vista oposto, quando existe falta de *feedback*, os colaboradores podem deixar de retirar aprendizagens valiosas a partir das experiências constituintes do seu dia-a-

dia. Sem *feedback*, as pessoas podem ainda interpretar mal diversas situações/acontecimentos e podem também desenvolver ou trabalhar sob falsas premissas (Ashford et al., 2003). De acordo com esta ideia, vários estudos têm demonstrado que os comportamentos de procura de *feedback* por parte dos colaboradores podem predizer um melhor desempenho e uma consequente avaliação mais positiva por parte dos seus supervisores (Dahling et al, 2012). Esta melhoria de desempenho, pode ser explicada pela constante aprendizagem e pela clareza dos objetivos e papéis que ajudam os funcionários a serem mais eficazes nas suas tarefas de trabalho (Renn e Fedor, 2001).

Por um lado, os indivíduos com forte orientação para a aprendizagem, quando confrontados com situações desafiantes, percebem o *feedback* como uma oportunidade para aprender. Indivíduos que são tendencialmente orientados à aprendizagem são indivíduos que tendem a esforçar-se para compreenderem os novos desafios e aumentarem as suas competências numa determinada atividade (Deshon & Gillespie, 2005). Quando confrontados com situações desafiantes, tendem a responder com persistência face às dificuldades e são por norma orientados à descoberta de novas soluções com vista a conseguirem uma melhor performance (Elliott & Dweck, 1988).

Nesse sentido, indivíduos orientados para a aprendizagem estão altamente motivados para aprenderem com as atividades *on-the-job* (Colquitt & Simmering, 1998) e valorizam bastante as experiências que estimulam o seu desenvolvimento (Vandewalle, 2000). Além disso, e voltando às situações desafiantes, os indivíduos com esta orientação veem o *feedback* como uma oportunidade para aprenderem. O que geralmente acontece é que depois de lhes ter sido dado *feedback* tendem a aumentar o seu esforço no sentido de desenvolverem novas competências e realizarem as suas tarefas (Ames, 1984). Estes indivíduos definem o sucesso e o fracasso em termos de aprendizagem, não apenas pelo desempenho *per se*.

Com o resultado das experiências por que passam, os indivíduos mais orientados à aprendizagem estão ainda mais propensos a aumentarem as suas competências de liderança (Rue & Wellman, 2009). Por outro lado, indivíduos que são naturalmente menos orientados à aprendizagem, tentam, face a situações mais difíceis proteger a sua autoimagem, exibindo padrões de comportamento rígidos e pouco adaptáveis. A tendência geral destas pessoas é ficarem oprimidos face a um novo desafio e evitar situações semelhantes que os coloquem fora da sua zona de conforto. (Button, Mathieu, & Zajac, 1996). Como consequências, estes indivíduos estão muitas vezes suscetíveis a um maior nível de *stress* e *burnout* (Cordes & Dougherty, 1993).

Para que o processo seja eficaz e estejam ambas as partes preparadas, as chefias beneficiam de formação para gerir e reconhecer diferentes possibilidades de reações ao *feedback* por parte dos seus subordinados, ao passo que os colaboradores beneficiam de formação sobre como devem receber o *feedback* com vista ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Como vimos anteriormente, e depois da criação constante de novas abordagens não se ter mostrado produtiva e consistente, Pulakos e O'Leary (2011) propuseram uma mudança mais radical, concentrando-se diretamente na influência do *feedback* adequado para aumentar o envolvimento e desempenho dos colaboradores. Esta sugestão foi baseada em investigações desenvolvidas pelo Corporate Leadership Council (2004) que demonstrou que o desempenho e *engagement* dos funcionários são substancialmente mais elevados na presença de vários comportamentos-chave da gestão de desempenho, como a definição de objetivos e expectativas claras, presença de *feedback* informal regular e *coaching* aos colaboradores que promova o desenvolvimento. Por outro lado, existe a motivação para utilizar o *feedback*, que representa o desejo dos indivíduos em obter um melhor desempenho com base no *feedback* recebido.

O *feedback* tem sido estabelecido como crítico para a aprendizagem, embora demonstre ainda assim resultados mistos no que diz respeito a melhorar o desempenho (Kluger & Denisi, 1996). Em estudos levados a cabo pelos autores, os efeitos de *feedback* sobre o desempenho são bastante variáveis, o que contrapõe a ideia generalizada de que o *feedback* melhora consistentemente o desempenho (Schmidt, 1992).

O que estava anteriormente claro é que a definição de objetivos aliados a um *feedback* constante sobre tinha um efeito poderoso sobre o desempenho (Bandura & Cervone, 1983; Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984). Porque como objetivo principal, o *feedback* pretende que as pessoas se tornem mais auto conscientes e tenham consequentemente uma maior compreensão de sua própria competência e desempenho (Maki, 1998).

2.3 Eventos Críticos, Autorreflexão e Performance

Os acontecimentos quer pessoais como profissionais traduzem-se em experiências. Estes eventos ocorrem ao longo do tempo e desempenham um papel importante na forma como moldamos os nossos pensamentos, sentimentos e ações. Na verdade, e quando as pessoas descrevem as suas vidas, referem-se maioritariamente a eventos como fundamentais para o seu desenvolvimento e carácter (Pillemer, 2001). Segundo o autor, “em cada vida”, o fluxo diário é composto por ocorrências diárias e episódios altamente emocionais e influentes. Alguns autores vão ainda mais longe, afirmando que o mundo é composto por eventos e

circunstâncias, em vez de entidades (Langley et al, 2013).

Por isso, a eficácia resultante de receber *feedback* contínuo sobre o desempenho pessoal depende de uma série de aspetos. Em primeiro lugar, receber *feedback* informal pode ser especialmente relevante se este for direcionado a eventos críticos (definido como crítico, por Morgeson et al, 2016). Com base em pesquisas anteriores, esta teoria baseia-se em algumas características principais dos eventos como novidade, disrupção e criticidade, características que fornecem informações particularmente importantes sobre a força do evento. Para além disso, e nunca menosprezando, as características de cada pessoa que recebe o *feedback* vão também desempenhar um papel importante no sucesso dessas ações.

Alguns estudos falam ainda de outro impacto dos eventos críticos, onde referem que os trabalhadores mantêm maioritariamente os seus empregos por força do hábito, no entanto, os eventos críticos podem ser relevantes, no sentido em que podem influenciar os trabalhadores a refletir e a reavaliar a sua situação de emprego, avaliando se devem ou não permanecer na organização (Holtom et al., 2005).

Além disso, é evidente que a aprendizagem através de eventos diários pode ser muitas vezes “transformacional” (Appelbaum e Goransson, 1997) quando os indivíduos enfrentam situações que não são estão habituados e as suas respostas aprendidas e formas habituais de se comportarem são ineficazes. (Marsick e Watkins, 1990). Essas circunstâncias excecionais requerem maior atenção e experimentação, forçando os indivíduos a questionar, refletir e reformular a sua compreensão da situação (Schon, 1983).

Os colaboradores que são mais orientados à aprendizagem estão geralmente mais recetivos ao *feedback* e considerem-no uma oportunidade para aprenderem e não uma ameaça (Vandewalle & Cummings, 1997). Como consequência disso, podem estar mais propícios a refletir sobre o assunto.

A autorreflexão é definida como um processo cognitivo em que a pessoa tenta aumentar a sua sensibilização de experiências pessoais e a sua capacidade de aprender com as mesmas (Gordon & Smith, 1961). Marsick e Volpe (1999) revelam que a reflexão envolve analisar o que ocorreu, medir os resultados obtidos em comparação com os resultados desejados e avaliar o seu impacto. Aliando esse fator, o autor defende ainda que é difícil aprender com a experiência se não for feita a devida ligação entre a ação e o resultado. Segundo Grant (2002), a autorreflexão é como que a avaliação de pensamentos, sentimentos e comportamentos, ou como uma ponte entre a experiência e compreensão/aprendizagem (Spinello, 2013). A autorreflexão é, não só uma forma dos colaboradores aprenderem sobre as suas experiências, mas também de compreenderem quais as suas formas preferenciais de

aprendizagem. Para além disso, a autorreflexão ajuda-os a pensar criticamente sobre o que aprenderam. A reflexão envolve a absorção e avaliação de novos conceitos, relacionando-os com o conhecimento e experiência (Gray, 2007).

Para além de ser valiosa para os colaboradores, é igualmente para quem lidera/ensina, na medida em que podem compreender se os métodos por eles utilizados foram bem-sucedidos ou vice-versa, com base na reflexão dos seus subordinados sobre aquilo que aprenderam. Na prática, a reflexão dos colaboradores leva os líderes a considerarem os seus métodos, estratégias e atividades (Klimova, 2013). Segundo o mesmo autor e, dando um exemplo de um exercício de autorreflexão, revela que quem escreve um texto de autorreflexão desenvolve-se em várias vertentes:

- torna-se mais consciente dos seus pontos fortes e pontos fracos;
- expande as suas capacidades cognitivas;
- aumenta as suas capacidades metacognitivas, especialmente de pensamento crítico;
- desenvolve as suas capacidades de escrita;
- torna-se mais consciente dos seus estilos de aprendizagem;
- desenvolve a sua personalidade;
- pode desenvolver a sua auto-motivação e auto-aprendizagem;
- pode tornar-se mais responsável pela sua aprendizagem.

O ato de refletir faz-nos compreender realmente o que aprendemos e o porquê de termos aprendido em determinada situação (Race, 2002). Por outro lado, a autorreflexão também deve reduzir os erros causados por preconceitos, porque quando uma pessoa ou organização se envolvem num processo de tomada de decisão e recorrem à autorreflexão, os preconceitos diminuem e o pensamento recai maioritariamente sobre o conhecimento real da situação e sobre a sua importância (Guss et al., 2009).

Tudo porque a autorreflexão é um indicador de aprendizagem profundo, e quando não acontece nas atividades de ensino/formação, esta fica apenas de forma superficial e não é aplicada (Biggs, 1999). Ao terem *feedback*, as pessoas tornam-se mais auto conscientes e têm conseqüentemente uma maior compreensão da sua própria competência e desempenho (Maki, 1998).

Apesar da importância da reflexão para o desenvolvimento, o que se percebe é que a reflexão é provavelmente a atividade que menos agrada aos colaboradores (Ashford & DeRue, 2012). Como defende Ghoshal & Bruch (2004) os funcionários de hoje vivem numa autêntica “correria” entre reuniões e emails a resolver problemas e a fazer inúmeros telefonemas. O *mind set* das pessoas está muito ligado ao “querer seguir em frente”, em vez de levar algum tempo a refletir sobre o que está a acontecer. Dessa forma, receber *feedback* sobre o desempenho num determinado evento de trabalho pode ser um importante facilitador da reflexão sobre o evento e estimular a aprendizagem a partir da experiência. Isto é, através do *feedback* sobre um evento de trabalho significativo, a pessoa pode obter não só uma nova perspetiva sobre o evento como apoio para rever o seu comportamento e aprender.

A reflexão oferece, desta forma, a oportunidade para que as pessoas aprendam com os seus erros e reduzam a probabilidade das situações menos positivas se tornarem recorrentes (Canhão & Edmonson, 2001). Devido às suas ligações teóricas com a auto-regulação e aprendizagem, a autorreflexão tem vindo a ganhar muita atenção e relevância na área da investigação por ser vista como uma componente crítica de desenvolvimento profissional, comprovada como vantajosa para muitos profissionais, como os terapeutas (Davis, Thwaites, Freeston, & Bennett-Levy, 2015) os professores (Räisänen, 2015), os conselheiros (Rosin, 2015) ou os líderes (Andrews, 2014).

Na última década, a investigação sobre a autorreflexão ganhou igualmente popularidade no desporto (Huntley, Sparkes, Gilbourne, Cropley, & Knowles, 2014) já que foi também através da importância desta temática que se deu um aumento do número de psicólogos do desporto em equipas de alta competição com vista ao acompanhamento dos atletas. (Cropley, Hanton, Miles & Niven, 2010).

Evidências recentes na área do desporto revelam que os treinadores desportivos beneficiam de autorreflexão sobre os seus valores pessoais, crenças e objetivos (Peel, Cropley, Hanton, & Fleming, 2013), e que um processo cognitivo de auto consciência das suas próprias competências pode ajudá-los seriamente (Winfield, Williams, & Dixon, 2013). Isto porque através da autorreflexão, os treinadores conseguem ter maior consciência daquilo que deveria ser o seu processo de treino e obtém conseqüentemente um melhor desempenho no treino (Taylor, Werthner, Culver, & Callary, 2015).

O interesse atual na temática da autorreflexão surge também devido ao seu potencial identificado na capacidade de prever o aumento do desempenho (Silvia & Phillips, 2011). No exemplo dos atletas, especialmente os de alta competição (Visscher, 2012), a autorreflexão tem sido geralmente utilizada como uma forma de avaliar experiências de aprendizagem,

maximizando assim a melhoria de desempenho (Jonker et al.,2012). Este processo acontece especificamente através do aumento da consciência das suas capacidades e refletindo sobre ações anteriores com o objetivo de melhorar o desempenho (Toering, Elferink-Gemser, Jordet, & Visscher, 2009).

Entende-se também que as atividades de auto reflexão ajudam os atletas a desenvolverem as suas próprias estratégias para lidar com incidentes críticos que exigem um desempenho eficaz (Richards, Mascarenhas, & Collins, 2009). Para além disso, outros estudos revelam que através da autorreflexão os atletas melhoram as suas capacidades de tomada de decisão, a perceção do seu papel individual na equipa e perceção do conceito e objetivos coletivos (Richards, Collins, & Mascarenhas, 2012).

Tendo em conta todas as temáticas referidas anteriormente e as investigações levadas a cabo pelo Corporate Leadership Council, as evidências são fortes, indicando-nos que um comportamento eficaz nos processos de gestão de desempenho diário é crítico para aumentar o desempenho e *engagement* dos colaboradores. O que é curioso entender é que estes comportamentos são os mesmos que estavam destinados para os processos formais, o que acontecia era que não surgiam da forma pretendida. Importa assim salientar, que em todo o processo de gestão de desempenho, o comportamento do gestor é importante, mas não só, já que um sistema de gestão de desempenho eficaz é o resultado das interações constantes entre as várias partes (gestores e colaboradores) e estas possuem responsabilidades partilhadas no que diz respeito ao sucesso do sistema para a organização.

Entende-se que as pessoas nem sempre conseguem aprender com as suas experiências, e para que sejam capazes de aprender com as suas experiências, precisam de receber *feedback* sobre o seu desempenho, já que a descoberta guiada é mais eficaz do que a descoberta pura (Mayer, 2004). No entanto, e segundo Dello Russo, Carette & Petrucci (no prelo) “se as organizações têm como objetivo que os sistemas de gestão de desempenho ajudem os colaboradores a aprenderem e desenvolverem-se, e se grande parte da aprendizagem ocorre através das experiências *on-the-job*, o ponto de partida de um sistema de gestão de desempenho devem ser as experiências diárias.”

Nesse sentido, de acordo com a Teoria de Sistemas de Eventos (Morgeson, Mitchell, e Liu, 2016), os eventos diários de trabalho podem ocorrer em diferentes níveis hierárquicos da organização e podem produzir resultados de aprendizagem para diferentes níveis organizacionais (individual, equipa e organizacional). Como consequente, acreditamos que os eventos de trabalho podem traduzir-se em melhores resultados através da reflexão consciente sobre os eventos diários e críticos.

Por exemplo, o sistema do futuro pensado por Buckingham & Goodall (2015), inclui expectativas em tempo real e metas que mudam em função das alterações, foco no desenvolvimento diário aproveitando as experiências diárias e *feedback* em tempo real de, e para gestores, colegas, subordinados diretos e outros.

Tendo em conta a nova abordagem que imerge sobre a gestão de desempenho, vamos ao longo deste estudo explorar o impacto do *feedback* informal e de qualidade sobre eventos críticos na Autorreflexão dos colaboradores. Ao acreditarmos neste processo, acreditamos também que os colaboradores vão atingir melhores resultados e vão ter consequentemente uma melhor Performance.

III. Análise Empírica

3.1 Introdução

Neste capítulo, iremos abordar essencialmente a componente empírica relacionada com este projeto de investigação.

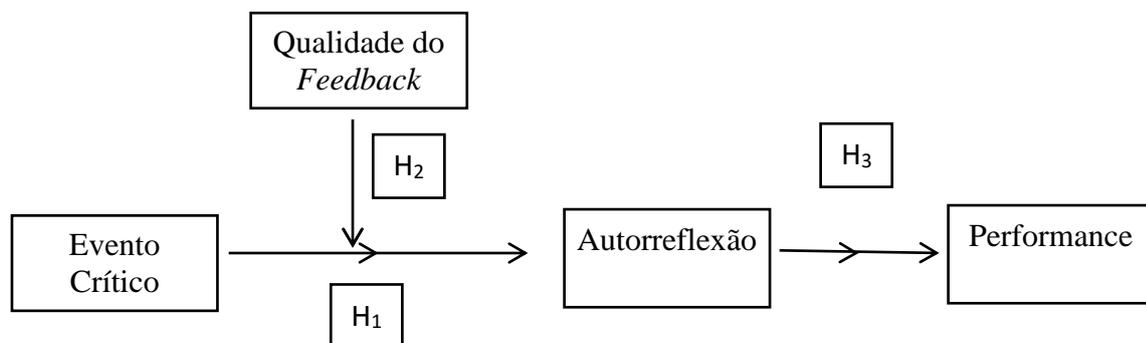
Vamos iniciar mostrando aquele que é modelo conceptual base deste projeto com a ligação entre as diferentes variáveis (Figura 1). Este modelo irá também ser uma ponte para mostrar as diversas hipóteses propostas e qual o objetivo de cada uma delas.

Posteriormente na secção do método, iremos abordar em detalhe a metodologia utilizada, a amostra que escolhemos e as medidas utilizadas face ao propósito do estudo.

Por fim, iremos relatar as principais conclusões tendo em conta os resultados obtidos e procurando sempre dar resposta a cada uma das hipóteses propostas.

Figura 1

Modelo Conceptual



3.2. Hipóteses

Como referido anteriormente, os Eventos Críticos desempenham um papel muito relevante na forma como moldamos os nossos pensamentos, sentimentos e ações. (Pillemer, 2001).

Neste sentido, e transpondo para a realidade organizacional, os eventos são muitas vezes os meios utilizados pelas organizações para refletirem e conseqüentemente avaliarem, alterarem, ou mudarem por completo algumas rotinas ou comportamentos regulares (Morgeson et al, 2015).

De acordo com a relação entre os Eventos Críticos e a Auto reflexão, esperamos que:

H₁: Os Eventos Críticos estão relacionados positivamente com a Autorreflexão dos trabalhadores.

Receber *feedback* informal pode ser especialmente relevante se o *feedback* for direcionado a eventos críticos (definido como crítico, por Morgeson et al, 2015). Como resultado e ao receberem esse *feedback*, os trabalhadores tornam-se mais auto conscientes e têm conseqüentemente uma maior compreensão da sua própria competência e desempenho (Maki, 1998)

Acreditamos por isso que a Qualidade do *Feedback* vai aumentar a intensidade da relação positiva entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão e propomos que:

H₂: A Qualidade do *Feedback* modera a relação positiva entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão, na medida em que quando o *feedback* de qualidade acontecer, a relação entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão é mais forte.

Diversas investigações remetem para a relação entre Autorreflexão e o desempenho, na medida em que a Autorreflexão surge com potencial para prever o aumento do desempenho (Silvia & Phillips, 2011).

Este processo acontece sobretudo através do aumento de consciência por parte dos trabalhadores das suas capacidades e Autorreflexão sobre as ações anteriores com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Toering, Elferink-Gemser, Jordet, & Visscher, 2009). Isto porque a Autorreflexão tem sido citada recentemente como uma forma de avaliar experiências de aprendizagem, maximizando assim a melhoria de desempenho (Jonker et al.,2012).

Tendo em conta esta temática, propomos a seguinte hipótese:

H₃: A Autorreflexão dos trabalhadores está positivamente relacionada com a sua Performance.

3.3 Metodologia

3.3.1 Participantes

Os participantes que fazem parte do presente estudo de investigação são trabalhadores pertencentes a uma empresa de Consultoria na área dos Recursos Humanos, onde inicialmente foram convidados a participar 50 colaboradores. Após o convite, participaram efetivamente 29 colaboradores (58% dos participantes convidados), em que 23 participantes são do sexo feminino (79,3%) e 6 do sexo masculino (20,7%).

Os participantes têm idades compreendidas entre os 22 e os 36 anos, sendo que a média de idades situa-se nos 26,52 anos (SD = 2.23) e 28 são de nacionalidade Portuguesa, tendo apenas um participante a nacionalidade Brasileira.

A empresa de que fazem parte os participantes trabalha em várias áreas de negócio, desde a Atração de Talento (*Executive Search* e Recrutamento e Seleção), Formação e Desenvolvimento, Cultura Organizacional e Transformação Digital. Em termos de áreas/sectores de atividade dos participantes, 12 (41,4%) trabalham na área Atração de Talento (*Executive Search* ou Recrutamento e Seleção), 8 (27,5%) na área de Formação e Desenvolvimento, 4 (13,8%) na área de Cultura Organizacional e 5 (17,3%) em Transformação Digital.

Ao nível dos escalões hierárquicos, todos os participantes apresentam níveis de senioridade denominados como *Trainees* ou *Consultants* e sem responsabilidades de gestão de pessoas e/ou projetos.

Ao longo das quatro semanas do estudo, obtivemos um número total de 91 observações (K=91) sendo que em média cada participante respondeu a 2,52 questionários semanais em quatro possíveis.

3.3.2 Procedimento

Tendo em conta os objetivos do estudo e os participantes escolhidos, este estudo foi aplicado após um acordo entre a equipa de investigação (professora orientadora e aluno) e uma empresa na área da Consultoria de Recursos Humanos com escritórios em Lisboa e Porto.

O acordo foi estabelecido através de uma reunião realizada nos escritórios da empresa em Lisboa, onde a equipa de investigação apresentou a um dos diretores os objetivos do estudo e a forma como iria ser operacionalizado.

Previamente ao início do estudo, foi enviado por um dos diretores um email a todos os participantes, com o intuito de os enquadrar relativamente aos principais objetivos do estudo, bem como do acordo estabelecido entre a organização e a equipa de investigação.

A recolha de dados foi algo diferente do que normalmente sucede num estudo destas características já que foi um estudo aplicado semanalmente. Os questionários foram aplicados através da plataforma Qualtrics em que todos os participantes recebiam um email no final da semana com um *link* que os fazia aceder diretamente ao questionário.

Durante as 4 semanas do estudo, a estrutura e as perguntas dos questionários aplicados foram idênticos. Em termos de estrutura, os questionários tinham como principal objetivo mapear as variáveis do estudo Eventos Críticos, Qualidade do *Feedback* e Autorreflexão durante a semana de trabalho que os participantes tinham vivido.

Para obtermos a variável Performance, foi solicitado às chefias dos participantes que respondessem a dois questionários sobre os seus subordinados, no início e final dos questionários semanais. Os dois questionários aplicados eram semelhantes e o objetivo era que as chefias respondessem a 10 itens com o intuito de avaliarem a Performance dos seus subordinados. Estes questionários foram preenchidos em papel e recolhidos pelo aluno responsável pela investigação.

3.3.3 Medidas

Evento Crítico

Em todos os questionários semanais os participantes responderam a uma questão de forma a avaliarem o evento ou episódio mais marcante que aconteceu durante a última semana que tinham vivido em contexto de trabalho. Ao responderem, os participantes classificaram o evento/episódio de 1= Muito pouco a 7= Muito, tendo em conta os adjetivos

sugeridos pela Teoria dos Sistemas dos Eventos (Morgeson et al, no prelo) “Novo”, “Inesperado”, “Inquietante”, “Importante” ou “Urgente”. Para além disso, os participantes tinham ainda uma questão aberta (facultativa) onde poderiam descrever em maior detalhe o evento/episódio.

Para constituir a variável Evento Crítico foram agregadas todos os adjetivos de resposta, e em termos de fiabilidade esta variável apresentou bons valores de consistência interna durante as quatro semanas ($\alpha = 0,755$; $\alpha = 0,813$; $\alpha = 0,794$ e $\alpha = 0,941$).

Qualidade do *Feedback*

A variável Qualidade do Feedback foi composta por 3 itens que iam não só no sentido da qualidade do *feedback* (“O *feedback* que recebi sobre o evento/episódio foi útil.”), mas também sobre a confiança que o participante sentia relativamente à pessoa que dava o *feedback* (“Sinto confiança no *feedback* que a minha chefia me deu”) e sobre o apoio dado por parte do emissor no momento do *feedback* (“A minha chefia apoiou-me quando me deu *feedback*”). Os itens utilizados foram retirados de uma escala validada de Ambiente de *Feedback* (Steelman et al., 2004).

Importa referir que antes dos participantes responderem a estas questões, existia uma pergunta com o objetivo de “filtrar” quem tinha efetivamente recebido *feedback* sobre o evento/episódio, e só esses participantes respondiam às questões da variável Qualidade do *Feedback*. A questão aplicada previamente (“Recebeste *feedback* por parte da tua chefia acerca do que aconteceu?”) era de resposta fechada e as opções de resposta eram “Sim” ou “Não”, sendo que apenas os participantes que selecionavam “Sim” respondiam às três questões mencionadas acima.

Dada a composição da variável, esta apresentou igualmente bons valores de consistência interna em todas as quatro semanas ($\alpha = 0,815$); ($\alpha = 0,723$); ($\alpha = 0,857$) e ($\alpha = 0,804$).

Autorreflexão

No que diz respeito à Autorreflexão, a variável foi composta por um item que mede a Autorreflexão dos trabalhadores (Grant, Franklin, & Langford, 2002; Roberts & Stark, 2008) que acreditamos reunir as condições para ir de encontro ao sentido e propósito desta variável no estudo. O item foi medido numa escala de 1= Raramente a 5= Quase Sempre e foi colocado da seguinte forma: “Com que frequência é que na semana passada analisaste

o evento para tentar compreender como é que as coisas aconteceram da forma que aconteceu?”.

O facto de ser composta por um item, está diretamente relacionado com o facto de esta variável ser testada num estudo semanal, e a empresa onde foi realizado o estudo querer reduzir ao máximo o número de questões, visto que o questionário foi replicado por quatro ocasiões em cada participante.

Performance

A Performance foi medida em dois momentos opostos do estudo, no início, apenas como forma de controlo, e antes dos *Trainees* e *Consultants* começarem os questionários semanais e, no final, depois destes terem preenchido o último questionário semanal.

A compor a Performance (Anexo) tivemos 10 itens (ex: “Trabalha mais do que o necessário para completar as tarefas”) em que a escala utilizada é de 1 = Discordo Completamente a 7 = Concordo Completamente (Williams & Anderson, 1991).

Depois de criada, a variável não registou o pressuposto da normalidade através do teste de Kolmogorov-Smirnov ($N < 50$; Média = 6,77; Mínimo = 5,90; Máximo = 7,00; SD = 0,22 $p < 0,01$), e por isso foi recategorizada numa variável binária. Em termos de fiabilidade, apresentou à semelhança de todas as outras variáveis testadas bons valores de consistência interna, tanto no primeiro ($\alpha = 0,8733$), como último momento no estudo ($\alpha = 0,691$).

Variáveis de controlo

Para obtermos as melhores conclusões sobre as variáveis em destaque, considerou-se relevante controlar três variáveis: o Sexo, o tempo na Organização de cada colaborador e o tempo de cada um com a sua chefia atual. O principal objetivo de controlar o sexo foi perceber se a diferença de sexo poderia ter um papel relevante na explicação da Auto Reflexão e no desempenho.

Por outro lado, controlou-se o tempo na Organização de cada colaborador, em que pretendemos compreender se por exemplo o facto de alguns colaboradores estarem há significativamente mais tempo na organização poderia ajudar a explicar a Autorreflexão, o que não também não se veio a verificar.

Por fim, e porque se trata de um processo com muita ligação de cada colaborador à sua chefia, controlou-se o tempo a que cada colaborador estava a ser chefiado pela sua chefia atual.

3.4 Resultados

3.4.1 Análises estatísticas

Em termos de procedimentos estatísticos, para testar a 1ª e a 2ª hipótese do estudo recorreu-se a um modelo de regressão linear hierárquico com dois passos em sequência. No primeiro passo, constaram no modelo como variáveis independentes os Eventos Críticos, a Qualidade do *Feedback* e todas as variáveis de controlo acima referidas para daí se testarem as relações na Autorreflexão. No segundo passo da regressão, e já com o objetivo de testar a 2ª hipótese, colocou-se como variável independente o efeito de interação entre os Eventos Críticos e a Qualidade do *Feedback* e voltou a relacionar-se com a Autorreflexão.

Por fim, para testar a 3ª hipótese, e dado o facto da variável Performance estar recategorizada numa variável binária, optou-se por um modelo de regressão logística onde se colocou a Autorreflexão simultaneamente com todas variáveis de controlo como variáveis independentes e testou-se o efeito na Performance.

3.4.2 Análise de correlações

Previamente aos testes de hipóteses das variáveis em estudo, pretendeu-se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis do estudo, tendo-se recorrido à análise das correlações de *Pearson* (Quadro 1 e 2). Para tal, teve-se em conta as considerações de Marôco (2014) em que correlações (r) $< .25$ são consideradas *fracas*, *moderadas* se $r \geq .25$ e $\leq .50$, *fortes* se $r \geq .50$ e $\leq .75$, e *muito fortes* se $r \geq .75$. Caso o valor da correlação seja positivo ($r > 0$), os constructos variam no mesmo sentido. Caso contrário, se $r < 0$, o valor da correlação é negativo e os constructos variam em sentido oposto.

Antes de analisarmos os resultados obtidos nas correlações, importa salientar que foram testadas correlações entre as variáveis por observação (Quadro 1) e correlações entre as variáveis por indivíduo (Quadro 2). Nas correlações por observação, interessam sobretudo as variáveis que foram medidas numa base semanal e que serão a base deste estudo. Por outro lado, nas observações por indivíduo interessa ter em conta maioritariamente os dados demográficos dos participantes e a variável desempenho, já que estas não variam de semana para semana.

O fato de todas as variáveis constarem em ambos os quadros significa que, no caso das correlações por observação, irá ser menos relevante ter em conta as variáveis demográficas e a

Performance, já que por cada questionário semanal respondido pelo mesmo participante esta aparece repetida.

Começando por analisar os resultados das correlações por observação, destacam-se as correlações fortes e positivas entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão ($r = .582, p < .05$) e entre a Performance e o Tempo com a chefia atual ($r = .458, p < .05$). Também com uma correlação forte mas negativa surge a correlação entre a Performance e o Sexo ($r = -.434, p < .05$), o que neste caso significa que as mulheres apresentam uma melhor performance do que os homens. Por fim, regista-se ainda uma correlação negativa entre o Sexo e o Tempo na Organização. No que diz respeito às outras correlações, todas apresentam resultados insignificantes ($p > .05$).

Quadro 1

Correlações entre as variáveis por observação

	Correlações						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Evento Crítico	1						
2. Autorreflexão	,582**	1					
3. Qualidade do <i>Feedback</i>	-,053	,001	1				
4. Performance	-,008	-,033	,022	1			
5. Sexo	,038	,121	-,272	-,434**	1		
6. Tempo na Organização	,129	,109	-,007	,119	-,240*	1	
7. Tempo com a Chefia Atual	-,007	-,118	,068	,458**	-,180	,168	1

** p < 0,01; * p < 0,05

Partindo para as correlações por indivíduo, e focando-nos nas variáveis demográficas e na Performance que são as mais relevantes desta componente, verificamos que existe uma correlação forte entre a Performance e o Sexo ($r = -.424, p < .05$), o que significa que as mulheres apresentam uma melhor performance do que os homens.

Para além desta, os Eventos Críticos voltam a ter uma correlação forte e positiva com a Autorreflexão ($r = .568, p < .01$), assim como o Tempo na Organização que está correlacionado com Tempo com a Chefia Atual ao apresentar uma correlação forte e negativa ($r = .378, p < .05$).

Quadro 2

Correlações entre as variáveis por indivíduo

	Correlações						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Evento Crítico	1						
2. Autorreflexão	,568**	1					
3. Qualidade do <i>Feedback</i>	,098	,093	1				
4. Performance	-,024	-,130	-,115	1			
5. Sexo	-,025	,147	-,253	-,424**	1		
6. Tempo na Organização	,213	,169	,058	-,073	-,191	1	
7. Tempo com a Chefia Atual	-,020	-,141	,087	,216	-,179	,378**	1

** p < 0,01; * p < 0,05

3.4.3. Teste das Hipóteses

Após a apresentação das várias medidas e das análises preliminares, iremos agora partir para a análise das três hipóteses de investigação em estudo.

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que o primeiro modelo é significativo ($F_{(5, 42)} = 3.357; p < 0.05$) e que os Eventos Críticos juntamente com as variáveis de controlo inseridas explicam cerca de 29% ($R^2 = 0.286$) da variabilidade da Auto Reflexão. Além disso, os Eventos Críticos estão relacionados positivamente a Autorreflexão ($\beta = .509$ $t = 3.775; p < 0.01$) (Quadro 3). Sendo assim, podemos afirmar que a primeira hipótese do estudo foi verificada.

Quadro 3

Modelo 1

Modelo	Coeficientes			
	β	SE	t	p
(Constante)		,673	4,085	,000
Evento Crítico	,509	,087	3,775	,000
Qualidade do Feedback	,075	,133	,544	,589
Sexo	,138	,345	,886	,381
Tempo na Organização	,080	,012	,569	,572
Tempo com a Chefia atual	,048	,026	,329	,744

Analisando a segunda hipótese de investigação e, tendo em consideração os resultados observados, verificou-se desde logo que o modelo de interação testado não é significativo (Quadro 4), já que quando adicionada a interação, o modelo passa a explicar 0,5% ($R^2 = .005$) da variabilidade da Autorreflexão ($F_{(1, 41)} = 0.263$; $p > 0.05$).

Percebe-se ainda que o efeito de interação entre os Eventos Críticos e a Qualidade do *Feedback* na Autorreflexão não é significativo ($\beta = .077$ $t = .513$; $p > .05$). De forma objetiva e de acordo com os resultados apresentados, podemos concluir que a segunda hipótese do estudo não foi verificada.

Quadro 4

Teste ao Modelo de Regressão Linear Hierárquico

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F
1	,534 ^a	,286	,200	,863	,286	3,357	5	42	,012
2	,539 ^b	,290	,186	,871	,005	,263	1	41	,611

Por fim, no caso da terceira hipótese do estudo, e por se tratar de uma regressão logística, não existe propriamente uma medida da variabilidade explicada pelo modelo, no entanto, pode-se afirmar que o modelo testado é significativo (Nagelkerke R Square = ,469) ao verificarmos que o Nagelkerke R Square varia entre 0 e 1 nos 92.3% de casos válidos (N= 48).

Partindo para a análise dos coeficientes (Quadro 5), percebe-se que os casos válidos não são explicados pela nossa variável independente principal Autorreflexão, ao não apresentar uma relação significativa com a Performance ($B = -.014$ $W = ,001$; $p > ,005$). Por outro lado, uma das variáveis de controlo, o Tempo com a Chefia Atual, apresenta uma relação significativa estando relacionada positivamente com a Performance ($B = ,203$ $W = 4,849$; $p < 0,05$), o que significa que quanto mais tempo com a chefia atual o colaborador está, maior é o valor da sua Performance.

Ao vermos estes resultados, e tendo em conta o objetivo da terceira hipótese, podemos concluir que esta não foi verificada.

Quadro 5

Coefficientes no modelo de Regressão Logística com a Performance como variável dependente.

	B	SE	Wald	p
Sexo	21,098	14266,71	,000	,999
Tempo na Organização	-,020	,038	,267	,605
Tempo com a Chefia Atual	,203	,092	4,849	,028
Autorreflexão	-,014	,476	,001	,977
Constant	-23,136	14266,71	,000	,999

IV. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo testar e mostrar a importância de algumas temáticas na melhoria dos contextos organizacionais atuais. Ao longo deste capítulo, iremos discutir os resultados obtidos, comparando-os com a literatura existente e analisando as principais limitações da investigação.

Relativamente à primeira hipótese de investigação, procurou testar-se a relação positiva entre os Eventos Críticos (definidos como críticos, por Morgeson et al, 2015) e a Autorreflexão, e que através dos resultados observados se confirma.

Os resultados concluem que a ocorrência de Eventos Críticos tem um efeito positivo na Autorreflexão dos trabalhadores, e que a Autorreflexão aumenta com a ocorrência dos eventos. Ao assistirmos a estes resultados e confrontarmos com a literatura, percebemos que apesar das escassas investigações existentes a abordar esta relação, encontramos alguma literatura que evidencia o efeito que as duas variáveis podem desempenhar conjuntamente nos processos de mudança organizacional.

Nesse sentido, Gioia & Thomas (1996) referem que existe um processo de reflexão entre a ocorrência dos eventos e as mudanças nas organizações, e que para as organizações chegarem à mudança, é necessária uma análise do significado do evento, colocando questões importantes e refletindo para perceber realmente o que está a acontecer. Assim, entende-se segundo o autor que a ocorrência dos eventos é um facilitador da mudança organizacional, embora esta só aconteça depois das organizações refletirem sobre os mesmos.

Dessa forma, Weick (1995) revela que a partir dos eventos significativos, surge um processo de construção de sentido que envolve refletir e descobrir o que está a acontecer, para entender o que deve ser realmente feito (Vaara, 2003). Por essa razão, os eventos significativos em contexto de trabalho são referidos como meios que as organizações utilizam para avaliar, modificar, ou por outro lado, interromper rotinas ou comportamentos regulares. Porém, quando as investigações falam sobre a mudança organizacional e descrevem os vários aspetos que influenciam o processo, ainda é pouca realçada a importância que os eventos poderão desempenhar (Armenakis & Harris, 2009).

Em suma, depois de comparados os resultados obtidos com a literatura, conclui-se que apesar da relação direta entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão não estar demonstrada explicitamente na literatura, esta relação fica reforçada através das associações referidas anteriormente.

Passando para a segunda hipótese, o objetivo foi testar o efeito de moderação da Qualidade do *Feedback* na relação entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão, o que ao observar-se os resultados se conclui que não se veio a verificar.

Para isso, e procurando à partida algumas explicações, estes resultados podem vir a ser explicados pelo *feedback* direcionado a eventos críticos poder ser visto como menos relevante e/ou pouco estudado até então. À luz da literatura, a grande parte dos estudos que relacionam estas temáticas tendem a falar sempre do *feedback* direcionado ao desempenho e não a eventos/experiências, propondo que para aprender, é crucial que os trabalhadores reflitam ativamente sobre o seu desempenho (Ellis & Davidi, 2005) e não sobre as suas experiências/eventos diários. Ainda assim, mais recentemente, e embora não mencione explicitamente os eventos, Cohen et al (2016) referem que o *feedback* não deverá ser direcionado apenas a uma situação específica, mas que o seu papel deveria passar por um acompanhamento recorrente que ajudará não só a sua eficácia e utilidade, bem como o desempenho posterior do colaborador.

Outra justificação encontrada para o fraco efeito das intervenções de *feedback* na autorreflexão, tem que ver com a tendência de os trabalhadores tomarem muito pouco tempo e esforço para refletir ativamente, já que o ritmo acelerado e constante orientação para a ação são uma constante no contexto de trabalho atual (Anseel et al, 2009).

Em síntese, e analisando em paralelo os resultados observados e a literatura, entende-se que pode existir claramente uma relação entre o *feedback* e a autorreflexão, no entanto, esta relação não é direcionada a eventos críticos como foi testado no presente estudo, o que ajuda a explicar a não verificação da segunda hipótese.

No que diz respeito à terceira hipótese do estudo, foi testada a relação positiva entre a Autorreflexão e a Performance, e à semelhança da segunda hipótese de investigação, não foram verificados os resultados esperados.

Ao comparar com a literatura, percebe-se que uma das possibilidades para o efeito não se ter registado é o facto de a Autorreflexão poder vir a precisar do *feedback* para ter o impacto expectável na Performance. Ainda assim, a discussão revela que vários investigadores têm vindo a estudar o impacto da reflexão sem existência de *feedback* e chegaram à conclusão que a reflexão é fundamental para melhorar o desempenho, mesmo sem o *feedback* (Ellis & Davidi, 2005), enquanto outros, argumentam, de forma contrária, que a reflexão sem *feedback* prévio é inútil (Mayer, 2004).

Em paralelo, outras investigações referem que a Autorreflexão juntamente com o *feedback* podem levar a uma melhor Performance, reforçando que a reflexão pode ser

particularmente importante para melhorar o resultado através das intervenções de *feedback*. Neste sentido, o *feedback* é visto com um propósito de orientar, motivar ou reforçar comportamentos, mas não produz efeitos significativamente positivos no desempenho se atuar sem a Autorreflexão (Alvero, Bucklin e Austin, 2001). Para sustentar a pertinência desta relação, Anseel et al (2009) referem que as razões do efeito da reflexão e feedback prendem-se com a profundidade de processamento que estas oferecem, assim como o facto de o feedback ajudar a direccionar a reflexão onde deve ser dirigida, que são cruciais e explicativos do efeito benéfico do feedback sobre o desempenho.

Em contrapartida, e apesar desta possibilidade, alguma literatura reforça a pertinência da hipótese testada ao referir que o treino das atividades de Autorreflexão podem ser um instrumento a utilizar por parte das organizações de forma a ajudar os seus colaboradores a terem um processamento de informações mais consciente, tendo uma melhor aprendizagem por experiência e melhor desempenho (Anseel et al, 2009).

Tendo em conta a análise e discussão dos resultados, conclui-se que apesar de duas das hipóteses em estudo não terem apresentado os resultados expetáveis, existem evidências que demonstram a relevância das associações que foram investigadas, assim como as conclusões que eram esperadas. Por outro lado, e que pode ter afetado em certa medida os resultados, é o facto da empresa onde foi realizada a investigação ter como um dos seus valores principais e estratégicos o *feedback* constante, o que neste caso pode ter influenciado o menor impacto dos resultados quando aplicado o presente modelo.

4.1. Implicações Práticas

Ao longo deste estudo, entende-se claramente que a temática dos Eventos Críticos em contexto de trabalho carece de investigação, ainda para mais, dada a importância e potencial que pode vir a desempenhar aquando relacionada com os processos de mudança organizacional. Para isso, a Teoria dos Sistemas dos Eventos (Morgeson et al, 2015), representa um passo importante em direção a mais ciência orientada para a temática dos eventos, visto que os fenómenos organizacionais não estão apenas limitados às características. Os eventos importam ser reconhecidos como importantes pois podem produzir mudanças, ou mesmo variabilidades de comportamentos ou características. Mais do que isso, os eventos podem desencadear acontecimentos que afetam as organizações ao longo do tempo.

Para além disso, as organizações poderão vir a beneficiar de uma análise mais profunda sobre os eventos diários e significativos dos seus trabalhadores já que a mudança

dos processos de gestão de desempenho passa por um maior enfoque em comportamentos que impulsionam o desempenho todos os dias, como a comunicação de expectativas, o *feedback* informal e em tempo real e o desenvolvimento dos colaboradores através das experiências diárias (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015).

As conclusões deste estudo podem também levar as organizações a pensarem em estratégias que facilitem os processos de *feedback*, dada a importância e impacto que estes processos podem vir a ter, quer na aprendizagem, quer no desempenho. Nesse seguimento, pode ser interessante para as organizações optarem cada vez mais por estratégias práticas de forma a facilitarem o desenvolvimento dos trabalhadores, com recurso à utilização do *feedback* recorrente, até porque é um recurso “grátis”.

4.2. Limitações e Orientações Futuras

Este estudo tentou realizar contribuições importantes para a teoria e prática das temáticas em estudo, contudo, e como todas as investigações, existem algumas limitações.

Uma das limitações prende-se com o facto de uma das variáveis principais do estudo, a Autorreflexão, ser composta apenas por um item, o que neste caso esteve diretamente relacionado com o facto de esta variável ser testada num estudo semanal e a empresa onde foi realizada a investigação querer reduzir ao máximo o número de questões visto que o questionário foi replicado por quatro ocasiões em cada participante.

Seguidamente, a variável Performance, por ter sido avaliada acima da média de forma positiva, acabou por fazer com que a variável não fosse distribuída normalmente, tendo sido necessário a sua construção a recategorizarão numa variável binária, que obviamente influenciou os resultados. De acordo com as características do estudo, poderá ser relevante no futuro, ter um maior intervalo de tempo (semanas) para as chefias avaliarem os seus subordinados e não estarem restringidos apenas ao intervalo de um mês, que pode ser curto e pouco diferenciador.

Relativamente às análises estatísticas, uma das limitações nesta investigação foi terem sido realizadas dois tipos de análises, ao nível da observação e por indivíduo, mas de forma separada, embora estas estejam interligadas e não serem independentes. Por isso, será importante numa futura investigação realizar diferentes tipos de análises estatísticas entre os dois níveis, como a análise “*cross level*” que permite considerar e analisá-los simultaneamente.

Como sugestão para o futuro, poderá ser interessante testar este modelo incluindo outras variáveis dependentes, como por exemplo a perceção de aprendizagem dos colaboradores, que poderá fornecer um bom termo de comparação com a Performance avaliada pelas chefias.

Num estudo futuro destas características, será igualmente importante aplicar este tipo de investigação em mais do que um contexto de empresa, para podermos comparar os resultados entre diferentes contextos, sectores ou culturas. Um dos motivos por que pode ser realmente interessante comparar com outros contextos e culturas, prende-se com o facto de o *feedback* ser um dos valores da empresa onde foi aplicado o estudo e existirem com certeza realidades bastante diferentes.

Refletindo sobre algumas que podem ser as direcções futuras de investigação, entende-se que os eventos críticos diários, têm um elevado potencial para dar contribuições novas e relevantes para a compreensão das mudanças organizacionais, no entanto, é necessária mais investigação científica orientada a estudar o fenómeno dos eventos (Morgeson, Mitchell, e Liu, 2015).

Por fim, tendo em conta uma das possibilidades apresentadas na discussão dos resultados, poderá ser igualmente testar um modelo de moderação do *Feedback* na relação entre a Autorreflexão e a Performance.

V. Conclusão

O presente estudo demonstrou a relação positiva existente entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão, testou a moderação da Qualidade do *Feedback* na relação entre os Eventos Críticos e a Autorreflexão e ainda a possível relação entre a Autorreflexão e a Performance dos trabalhadores. Apesar de apenas a primeira destas relações ter sido confirmada, estamos em crer que as associações testadas deverão ser estudadas com maior profundidade e com uma amostra mais significativa e diversificada.

Não obstante as limitações apontadas e reconhecidas, o presente estudo incidiu sobre temáticas de certa forma ainda inexploradas e com elevado potencial como é o caso dos eventos significativos em contexto organizacional.

Em termos de estudo, acabou por ser bastante desafiante ter sido aplicado num contexto real de uma empresa, e onde foi necessário apresentar o projeto, demonstrar quais os objetivos e de que forma podíamos conciliar interesses entre a equipa de investigação e a direcção da empresa. Para além disso, ao terem sido aplicados questionários semanalmente aos

participantes durante um mês, acabou por aumentar o desafio em mantermos os participantes motivados e obtermos índices de resposta positivos.

VI. Bibliografia

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139 – 145.
- Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 23-35.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., DeRue, D., S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41, 146-154.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.
- Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2013). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 61-67.
- Center for Workforce Development (1998). The teaching firm where productive work and learning converge: Report on research findings and implications. Newton: Education Development Center.
- Cohen, I., Brinkman, W., Neerinx, M., A. (2016). Effects of different real-time feedback types on human performance in high-demanding work conditions. *Human-Computer Studies*, 91, 1-12.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875.
- Dong, Y., Seo, M., Bartol, K., M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056–1077.
- Donovan, S., J., Güss, C., D., Naslund, D. (2015). Improving dynamic decision making through training and self-reflection. *Judgment and Decision Making*, 10(4), 284-295.

- Dragoni, L., Tesluk, P., E., Russel, J., E., A., Oh, I. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dragoni, L., Oh, I., Tesluk, P., Moore, VanKatwyk, P., Ferry, K., Hazucha, J. (2009). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867-882.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M.T., Bell, A (2003). Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Ghoshal, S., & Bruch, H. (2004). Reclaim your job. *Harvard business review*, 82(3), 41-5.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 30(8), 821-835.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Klimova, B., F. (2013). Self-reflection in the Course Evaluation. *Social and Behavioral Sciences*, 141, 119-123.
- Korn, C., W., Rosenblau, G., Rodriguez Buritica, J., M., R., Heekeren, H., R. (2016). Performance feedback processing is positively biased as predicted by attribution theory. *PLoS ONE*, 11(2), 110-137.
- Kozlowski, S. W. J., Salas, E. (2010). *Learning, Training and Development in Organizations*. New York: Routledge.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30: 881–905.
- London, M., Smither, J., W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Muis, K., R., Winne, P., H., Ranellucci, J. (2016). The role of calibration bias and performance feedback in achievement goal regulation. *International Education Research*, 4(1), 14-36.

- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management so broken?. *Industrial Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice*, 4(2), 146-164.
- Pulakos, E. D., Hanson, L. M., Arad, S., & Move, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8, 51-76.
- Roberts, C., Stark, P. (2008). Readiness for self-directed change in professional behaviours: factorial validation of the Self-reflection and Insight Scale. *Medical Education*, 42(11), 54-63.
- Siebert, S., Walsh, A. (2012). Reflection in work-based learning: self-regulation or self-liberation?. *Teaching in Higher Education*, 18(2), 167-178.
- Spense, J., R., Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85-95.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Tan, S., L., Koh, K., T., Kokkonen, M. (2016). The perception of elite athletes' guided self reflection and performance in archery. *Reflective Practice*, 17(2), 1-14.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390.

VII. Anexo

Questionário aplicado para aferir a Variável Performance

Escala de resposta de 1 = Discordo Completamente a 7 = Concordo Completamente

1. Consegue lidar com uma carga de trabalho aceitável
2. Gere adequadamente aumentos inesperados do volume de trabalho
3. Aumenta o ritmo de trabalho para cumprir um prazo
4. Realiza adequadamente as tarefas
5. Entrega o trabalho sem erros
6. Define padrões de qualidade elevados para o trabalho
7. Trabalha mais longo do que o necessário para completar as tarefas
8. Presta muita atenção aos detalhes importantes
9. Procura ativamente tarefas desafiantes
10. Lida de forma entusiasta com tarefas difíceis