



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Ambiente de feedback, orientação para o feedback e promoção de comportamentos proativos

Mariana de Oliveira Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Ambiente de feedback, orientação para o feedback e promoção de comportamento proativos

Mariana de Oliveira Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012

Resumo

Atualmente é enfatizada a importância da contínua aprendizagem e adaptação dos trabalhadores nas organizações, desta forma o feedback de desempenho torna-se particularmente importante no ambiente de trabalho. Este estudo tem como finalidade compreender a relação entre o ambiente de feedback, orientação para o feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores em contexto organizacional. Testámos numa amostra de 261 trabalhadores o efeito direto do ambiente de feedback da chefia e da orientação para o feedback no comportamento proativo dos trabalhadores; o efeito direto do ambiente de feedback da chefia na orientação para o feedback; e, o papel mediador da orientação para o feedback na relação entre o ambiente de feedback da chefia e o comportamento proativo dos trabalhadores. Para o efeito, realizou-se um estudo correlacional com escalas validadas. O instrumento utilizado foi um questionário respondido *online* que incluía as variáveis em estudo.

Os resultados revelam uma relação positiva e significativa entre o ambiente de feedback e a orientação para o feedback no comportamento proativo dos trabalhadores; percepções de um ambiente de feedback positivo influênciam a orientação para o feedback assim como a proatividade dos trabalhadores. Finalmente, é suportada a hipótese de mediação da orientação para o feedback entre o ambiente de feedback da chefia e o comportamento proativo. Este estudo contribui para realçar a importância do feedback para a proatividade.

Palavras-chave: Feedback; Orientação para o Feedback; Ambiente de Feedback; Comportamento Proativo

Código de Classificação (Associação Americana de Psicologia)
3660 Comportamento Organizacional

Abstract

Currently it is emphasized the importance of continuous learning and adaptation of employees in organizations, so the performance feedback becomes particularly important in the workplace. The purpose of this research is to understand the relationship between the feedback environment, feedback orientation and proactive behavior of employees in an organizational context. Using a sample of 261 employees, we tested the direct effect of the supervisor feedback environment and feedback orientation on proactive behavior of employees, the direct effect of feedback environmental in feedback orientation and, finally, the mediating role of feedback orientation in the relationship between the feedback environment from leading proactive behavior of employees. To this end we performed a correlational study with validated measures. The instrument used was an online questionnaire covering all the variables.

The results support the proposed model; indicate a positive and significant relationship between the feedback environment and feedback orientation on employees' proactive behavior. Perceptions of management' positive feedback environment influence the feedback orientation to the proactivity of employees. Finally, the mediation hypothesis is supported, feedback orientation mediate between the feedback environment and proactive behavior. This study allows us to better understand the mechanisms linking these concepts. This study emphasizes feedback relevance for proactivity.

Keywords: Feedback; Feedback Orientation; Feedback Environment; Proactive Behavior

Classification Categories and Codes

3660 Organizational Behavior

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Dirijo as minhas primeiras palavras de agradecimento à Professora Doutora Sílvia pela orientação que me facultou ao longo destes meses, pela sua disponibilidade, compreensão e ajuda.

A todos os participantes que preencheram os questionários e o divulgaram, bem como, a todos aqueles que de alguma forma facilitaram o desenvolvimento do presente trabalho.

Aos meus pais, por todo o amor e compreensão que me têm dado e à minha irmã por todas as palavras de força e incentivo.

Ao Pedro pelo carinho e tranquilidade que me deu ao longo de todo o processo, pela sua presença constante e os meus amigos pelo encorajamento e por terem estado sempre ao meu lado.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1. Definição de Feedback	4
1.2. Ambiente de Feedback	5
1.2.1. Consequências do ambiente de Feedback.....	6
1.3. Orientação para o Feedback	8
1.4. Comportamento Proativo	12
1.4.1. Antecedentes do comportamento proativo.....	14
II. OBJETIVOS E HIPÓTESES	15
III. MÉTODO.....	17
3.1. Participantes	17
3.2. Procedimento.....	19
3.3. Instrumento.....	19
3.4. Operacionalização das variáveis.....	20
3.4.1 Ambiente de Feedback da Chefia	20
3.4.2. Orientação para o Feedback.....	21
3.4.3. Comportamento Proativo	21
3.4.4. Variáveis sociodemográficas	23
3.5. Análise de dados.....	23
IV. RESULTADOS.....	25
4.1. Estatísticas descritivas e correlações	25
4.2. Teste de hipóteses.....	26
4.2.1. Efeitos diretos do Ambiente de Feedback da Chefia, Orientação para o Feedback e Comportamento Proativo	26
4.2.2. Efeito mediador da Orientação para o Feedback na relação entre o Ambiente de Feedback da Chefia e o Comportamento Proativo	28
V. DISCUSSÃO.....	33
5.1. Implicações teóricas e metodológicas	33
5.2. Implicações práticas	34
5.3. Limitações	35
5.4. Sugestões para estudos futuros.....	35
CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS.....	43
ANEXO A. <i>Questionário</i>	43

ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1.</i> Caracterização da amostra.....	18
<i>Quadro 2.</i> Quadro síntese das medidas utilizadas	22
<i>Quadro 3.</i> Médias, desvios-padrão e correlações	26
<i>Quadro 4.</i> Equações de regressão linear na análise da mediação da utilidade de feedback na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais.....	30
<i>Quadro 5.</i> Equações de regressão linear na análise da mediação da responsabilidade na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais.....	31
<i>Quadro 6.</i> Equações de regressão linear na análise da mediação da responsabilidade na relação entre a disponibilidade para dar feedback e a proatividade das tarefas individuais ...	32

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo conceptual examinado em estudo	16
--	----

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

FES - Feedback Environment Scale

FOS – Feedback Orientation Scale

INTRODUÇÃO

O Feedback é um recurso importante no trabalho, ao reduzir incertezas, melhorar a clareza de papel, e ao ajudar a criar competências (Ashford & Cummings, 1983). Com as práticas de recursos humanos em evolução, existe um maior ênfase no uso do feedback para fins de desenvolvimento e aprendizagem contínua (London & Smither, 2002). Com os trabalhadores a adaptarem-se a ambientes de trabalho constantemente em mudança, o feedback torna-se um meio cada vez mais importante para orientar, motivar e reforçar comportamentos efetivos ao reduzir (ou eliminar completamente) comportamentos prejudiciais. Esta informação obtida pode, por sua vez, ser utilizada para regular ou melhorar o desempenho futuro e também pode servir como função motivacional quando proporciona informações sobre os resultados associados com o comportamento de trabalho. Assim, fornecer feedback é um instrumento importante de liderança que ajuda a sincronizar representações de objetivos de superiores hierárquicos e subordinados, comunicar informação de desempenho e direcionar esforços dos trabalhadores de uma organização (London, 1997).

Este estudo explora se o ambiente de feedback da chefia está positiva e significativamente relacionado com o comportamento proativo dos trabalhadores (especificamente, a proatividade nas tarefas individuais). Atualmente, os comportamentos proativos são também eles de crescente importância para as organizações (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001). Devido à crescente complexidade da economia global, aumento da competitividade, ambiguidade e dinamismo do mundo atual do trabalho, é esperado que os funcionários se tornem mais proativos (Campbell, 2000; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). O comportamento proativo tem-se mostrado um dos determinantes críticos para o sucesso individual e organizacional, tendo como um dos benefícios para as organizações a capacidade de planear ações e de agir além dos limites das tarefas (Bateman & Crant, 1993).

As organizações são desafiadas a entender as necessidades e motivações de cada indivíduo e usar o feedback de desempenho de uma forma que atenda as diferenças individuais pode ser uma vantagem competitiva para apoiar a envolvente de ambientes de trabalho. Os destinatários do feedback desempenham um papel ativo no processo de feedback, modelando-o através das suas atitudes, intenções e comportamentos (Ashford e Cummings, 1983). Por estes motivos mencionados parece-nos pertinente focar também o papel mediador que a orientação para o feedback desempenha na relação entre o ambiente de feedback da

chefia e o comportamento proativo dos trabalhadores. Por toda a importância dos constructos acima mencionados nos dias de hoje, a presente investigação tem como objetivo desenvolver um modelo que explore a ligação entre o ambiente de feedback da chefia, a orientação para o feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores. Procuramos também investigar a ligação entre os constructos multidimensionais, ambiente de feedback e a orientação para o feedback.

Espera-se nesta investigação que um bom ambiente de feedback da chefia se traduza em efeitos benéficos para comportamentos proativos dos trabalhadores, no entanto até à data não temos conhecimento da existência de estudos empíricos na literatura que procurem perceber quais as potenciais implicações do ambiente de feedback para o comportamento proativo dos trabalhadores. Esta investigação pretendeu contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o ambiente feedback.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Embora uma quantidade considerável de pesquisas recentes tenham sido direcionadas para explorar o feedback na comunicação do superior hierárquico para o subordinado, as duas principais conclusões que o autor Jablin propôs na sua revisão em 1979 ainda são de interesse atual: (1) "o feedback dos superiores para os subordinados aparece relacionado ao desempenho e satisfação dos subordinados" e "o desempenho de um subordinado em grande medida controla a natureza do feedback do seu/sua superior".

Investigadores especializados em feedback têm sugerido nos últimos anos que (1) "os subordinados que recebem feedback de fontes de credibilidade de feedback alta versus baixa como mais precisos, como a fonte mais precativa, tendem a expressar maior satisfação com o feedback, e são mais propensos a usar as sugestões de desempenho oferecidas no feedback "(Bannister, 1986); (2) "os superiores hierárquicos podem muitas vezes ser relutantes em dar feedback de desempenho negativo aos subordinados e essa relutância pode afetar tanto o conteúdo como a frequência do feedback que se dá "(Larson, 1986, p.405); (3) a interdependência de objetivos de um superior hierárquico com os seus subordinados e atribuições de desempenho do supervisor afetam o feedback dado aos maus desempenhos (Tjosvold, 1985); (4) superiores hierárquicos com autoridade limitada e influência informal na tomada de decisões não costumam usar técnicas confrontativas (advertências verbais) para disciplinar os subordinados (Beyer & Trice, 1984); (5) um feedback de supervisão positivo para os novos funcionários está negativamente relacionado ao seu *turnover* (Parsons, Herold & Leatherwood, 1985); (6) os supervisores tendem a apresentar comportamentos verbais de recompensa positivos mais frequentemente em resposta a desempenhos altos, ao contrário da definição de metas, punitivo, e comportamentos de informação de tarefa em resposta a baixos desempenhos (Sims & Manz, 1984); (7) Os superiores hierárquicos tendem a investigar as causas de insucesso entre os maus desempenhos, ao perguntarem questões sobre o motivo, enquanto tendem a perguntar a desempenhos altos questões como "o-que-pensam" ou "como" (Gioia & Sims, 1986) e (8) Os superiores hierárquicos ou assumem inicialmente uma abordagem punitiva para controlar os maus desempenhos ou rapidamente adotam essa abordagem após a tentativa de controlar o mau desempenho através de fazer perguntas e resolução de problemas (Fairhurst, Green, & Snavely, 1984).

1.1. Definição de Feedback

A condição para uma boa cooperação dentro de uma organização é uma comunicação boa e eficaz. Uma comunicação eficaz só é alcançada quando o receptor interpreta a mensagem da mesma maneira como o remetente pretendido. Se as condições básicas anteriores não forem cumpridas, a entrega de feedback será percebida como uma perda de informação e poder, com o resultado que pouco ou nenhum feedback será dado posteriormente. A nível organizacional, isso resulta num fluxo inadequado de informações. Num contexto organizacional, em particular, a posse de informação significa poder. Ao passar esta informação para os outros, o remetente, ao mesmo tempo passa sobre este poder. O sistema simples de feedback, no qual o receptor fornece feedback sobre a informação que recebeu, não resolve essa ameaça. Um ciclo de feedback completo leva isso em conta, adicionando dois novos elementos para o sistema, ou seja, a entrega e utilização de informações (Cock, Witte & Nieuwkerke, 1998).

O feedback é definido como um “um caso especial de processo de comunicação geral em que um remetente (...) transmite uma mensagem para um destinatário. Neste caso de feedback, a mensagem contém informação sobre o destinatário” (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979, p. 349). Esta definição reforça a natureza social fundamental do feedback. Na presente investigação focamos o feedback de desempenho que é a informação sobre a adequação do desempenho passado de um trabalhador no trabalho (Ilgen et al., 1979). Mais especificamente, focamos o feedback de desempenho fornecido pelos superiores hierárquicos nos contextos de trabalho quotidiano. Os autores Ashford e Cummings (1983) sublinharam a relevância do feedback informal para o auto conceito e esforço para realização de objetivos dos indivíduos.

Na área da psicologia organizacional, o feedback é definido como a informação transmitida por uma avaliação da qualidade do desempenho de um trabalhador (London & Smither, 2002). Esta informação obtida pode ser utilizada para regular ou melhorar o desempenho futuro e também pode servir como função motivacional ao proporcionar informações sobre os resultados associados com o comportamento de trabalho. Resultados de investigações anteriores indicaram, que em termos gerais, os indivíduos que foram informados que eles eram iguais ou superiores aos padrões de trabalho estabelecido (ou seja, feedback positivo) indicaram um efeito positivo e maior satisfação do que os indivíduos que

foram informados de que eles estavam abaixo dos padrões de desempenho estabelecidos (ou seja, feedback negativo) (Ilgen & Hamstra, 1972).

O feedback de desempenho baseia-se na teoria de intervenção de feedback (Kluger & DeNisi, 1996) em que tanto o feedback positivo como o feedback negativo dirigem a atenção para discrepâncias entre o progresso do indivíduo em direção ao objetivo em si mesmo. O feedback sobre o desempenho tem sido visto como um fator chave para aumentar a produtividade dos trabalhadores nas organizações. Do ponto de vista da organização, o feedback serve para manter o comportamento do funcionário dirigido para objetivos desejados e para estimular e manter altos níveis de esforço (Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984). Do ponto de vista do trabalhador, o feedback fornece informações sobre o caminho para atingir metas pessoais (Ashford & Cummings, 1983), bem como informações sobre um de desempenho em relação aos outros (Festinger, 1954; Goodman, 1977 cit. por Harackiewicz & Larson, 1986). O feedback de uma tarefa por si só nem sempre oferece uma noção adequada do próprio desempenho global. Assim, os trabalhadores são muitas vezes dependentes dos seus superiores hierárquicos, para pelo menos, obterem um feedback de desempenho suplementar. E nos casos em que a tarefa é singular ou nova, ou em que critérios objetivos de desempenho não estão disponíveis, o superior hierárquico pode se tornar a principal fonte de feedback (Harackiewicz & Larson, 1986).

1.2. Ambiente de Feedback

Um bom ambiente de feedback é a base para interações de feedback frutíferas e processos numa organização (Anseel & Lievens, 2007; Steelman et al., 2004). O ambiente de feedback é caracterizado como “características contextuais ou situacionais do processo de feedback. O ambiente de feedback refere-se a aspetos contextuais do dia-a-dia dos processos de feedback entre o superior hierárquico-subordinado e entre colegas de trabalho.” (Steelman et al., 2004, p. 166). No que concerne à natureza do ambiente de feedback, ao contrário dos processos de avaliação de desempenho formais das organizações, o ambiente de feedback reflecte as interações diárias entre os membros da organização relativamente a como eles fornecem, recebem, e usam o feedback (Steelman et al., 2004). O ambiente de feedback pode ser visto como um agregado de informação útil dado ao trabalhador e pode tanto encorajar e estimular a sua motivação intrínseca de trabalho como sinalizar uma regulamentação

adequada do seu comportamento, melhorar competências pessoais, e, por sua vez, para melhorar o seu desempenho pessoal no trabalho.

De acordo com a definição clássica, o ambiente de feedback de uma organização refere-se à informação do desempenho do trabalho que os trabalhadores consideram estar disponíveis para eles (Greller & Herold, 1975; Hanser & Muchinsky, 1978). Recentemente, esta definição tem sido expandida para incluir o meio social amplo em que as trocas de feedback do quotidiano tomam lugar (Steelman, Levy, & Snell, 2004). Desde então, investigadores demonstraram relações significativas entre a recente definição de ambiente de feedback e numerosos comportamentos e atitudes de trabalhadores (Rosen, Levy, & Hall, 2006; Steelman & Levy, 2004). As investigações sobre o ambiente de feedback continuam a ter falhas em áreas críticas, especificamente, ainda não foi explicado os mecanismos que estão subjacentes entre o ambiente de trabalho e a proatividade. Assim, este estudo procura construir um modelo que retifique essa falha na literatura.

Muitos estudos recentes têm usado a escala de ambiente de trabalho (*Feedback Environment Scale* – FES) como um instrumento para medirem o ambiente de feedback (Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen et al., 2006). A escala de ambiente de feedback (FES) foi desenvolvida e validada pelos autores Steelman et al. (2004) que identificam sete facetas dos processos de feedback: fonte de credibilidade; qualidade de feedback; devolução de feedback; frequência do feedback favorável e não favorável; disponibilidade do feedback; e, promoção na procura de feedback. A escala de ambiente de feedback depende tanto de superiores hierárquicos como de colegas de trabalho como fontes de informação. Contudo, no presente estudo, focamos apenas o ambiente de feedback dado pela chefia, semelhante a estudos anteriores (Anseel & Lievens, 2007; Norris-Watts & Levy, 2004). A razão principal para este foco é que o papel da chefia é uma plataforma de comunicação para a organização e subordinados, envolvendo muitas oportunidades para a intervenção organizacional. Além disso, os superiores hierárquicos, têm muita influência e poder com os quais podem distribuir recompensas organizacionais e punições (Peng & Chiu, 2010).

1.2.1. Consequências do ambiente de Feedback

O constructo de ambiente de feedback abrange uma grande variedade de facetas importantes do feedback, como foi referido anteriormente. Desde que o artigo de Steelman et al. (2004) foi publicado vários autores adotaram o constructo e a medida. Foram encontradas relações positivas entre o ambiente de feedback e resultados positivos no trabalho, incluindo a

satisfação com o feedback, motivação para o uso de feedback, frequência de procura de feedback e troca entre líder e membro (LMX) (Steelman et al., 2004), comportamentos de cidadania organizacional (por este motivo podemos inferir os seus efeitos positivos para os comportamentos de proatividade) mediados pelo compromisso afetivo (Norris-Watts & Levy, 2004), a responsabilidade dos administradores de usar feedback ascendente e iniciativa de auto-desenvolvimento (Rutkowski & Steelman, 2005), percepções de políticas, satisfação no trabalho, compromisso afetivo e desempenho (Rosen, Levy, & Hall, 2006), e satisfação no trabalho mediado por LMX (Anseel & Lievens, 2007). Estas descobertas mostram a relevância de um bom ambiente de feedback para alcançar resultados positivos relacionados com o trabalho.

Uma extensa fração de investigações anteriores investigou os efeitos de intervenções de feedback das chefias no desempenho das tarefas dos subordinados. O Feedback, a este respeito, é definido como ações tomadas por um superior hierárquico para fornecer informações sobre o desempenho da tarefa aos seus trabalhadores (Kluger & DeNisi, 1996). Hipóteses dos efeitos do feedback sobre o desempenho são derivadas principalmente da teoria de reforço ou teoria de controlo e focadas em variáveis cognitivas, como motivação e aprendizagem (Kluger & DeNisi, 1996). O Feedback ajuda a aumentar a aprendizagem e conhecimento dos funcionários dos resultados. Os trabalhadores precisam de conhecimento, especialmente se o seu desempenho não está acima dos requisitos, ser capaz de tomar ações corretivas e melhorar o desempenho das tarefas (Ilgen & Davis, 2000). No entanto, o feedback de desempenho não só provoca reações cognitivas como também provoca reações emocionais. A literatura mais ampla sobre emoções sugere que fornecer feedback positivo geralmente leva a emoções positivas, como orgulho e felicidade, enquanto feedback negativo resulta geralmente em emoções negativas, como decepção ou culpa. Embora pesquisas disponíveis nesta temática em ambientes organizacionais serem limitadas, alguns estudos confirmam a ligação entre o tipo de feedback (ou seja positivo versus negativo) e valência de afeto. Os autores Belschak e Den Hartog (2009) constataram que o feedback influencia fortemente reações emocionais, que por sua vez, afetam atitudes dos trabalhadores e comportamentos extra-role. Os comportamentos extra-role à semelhança dos comportamentos de cidadania estão próximos dos proativos, daí podermos inferir que o ambiente de feedback possa estar relacionado positivamente com os comportamentos proativos.

1.3. Orientação para o Feedback

London e Smither (2002), definem a orientação para o feedback como um constructo multidimensional que descreve a receptividade geral do indivíduo para o feedback. Uma grande parte da literatura sobre feedback tem-se focado na medição ou manipulação do feedback num contexto relativamente restrito. No entanto, London (2003) sugeriu recentemente que as organizações podem criar configurações psicológicas mais globais – sendo o feedback orientado para as culturas - melhorando a qualidade do feedback dado na organização, enfatizando a sua importância, e apoiando a sua utilização pelos trabalhadores. Os trabalhadores que recebem mais feedback irão, mais provavelmente, conhecer os padrões de bom desempenho e acreditar que um bom desempenho vai levar a uma recompensa desejada e ter maior probabilidade de usar o feedback para melhorar seu próprio desempenho (Rosen, Levy & Hall, 2006).

O Feedback sobre o desempenho no trabalho tem recebido cada vez mais atenção em pesquisas recentes. Vários estudos têm-se centrado sobre a natureza, fontes e consequências de feedback. Outra abordagem tem-se concentrado em alterar o método de apresentação ou a distribuição de informação sobre o desempenho relevante dentro da organização, usando a pesquisa de feedback, as informações mensuráveis e sistemas de gestão de informações (Frank & Hackman, 1975; Lawler & Rhode, 1976; Nadler, 1977; Nadler, Mirvis, e Cammann, 1976 citados por Greller, 1980). Uma terceira linha de investigação abordou as maneiras pelas quais as pessoas usam as informações disponíveis para elas (Greller & Herold, 1975; Herold & Greller, 1977; Jenkins, Nadler, Lawler, e Cammann, 1975 citados por Greller, 1980). Todas as três abordagens em cima indicadas têm em comum a procura aparente para uma “melhor forma” de fornecer o feedback de desempenho (Greller, 1980).

London e Smither (2002), propuseram, num artigo teórico, que existem diferenças individuais variáveis a específico feedback chamado orientação para o feedback. Os autores sugerem que a orientação para o feedback é composta por um número de dimensões incluindo gostar de receber feedback, propensão comportamental para procurar feedback, propensão cognitiva para processar o feedback atentamente e profundamente, sensibilidade para o olhar dos outros sobre si mesmo, acreditar no valor do feedback, e sentir-se responsável em atuar sobre o feedback. Alguém que tem uma forte orientação para o feedback é provável que valorize, geralmente, o feedback, seja mais sintonizado no feedback no seu ambiente, e seja mais apto para atuar no feedback que recebe. Por outro lado, um indivíduo que tenha uma

fraca orientação para o feedback, geralmente é mais resistente ao feedback, tenderá a ignorar o feedback no seu ambiente, e será menos provável a responder ao feedback que recebe. A orientação para o feedback pode ser influenciada a longo prazo por esforços individuais ou esforços em mudanças no ambiente; pode ser vista como uma variável de diferença individual que pode predizer tendências individuais para se estar aberto e para usar feedback.

As organizações são desafiadas a entender as necessidades e motivações de cada indivíduo. Ao usar o feedback de desempenho de uma forma que atenda as diferenças individuais pode ser uma vantagem competitiva para apoiar a envolvente de ambientes de trabalho. É importante compreender as diferenças individuais na forma como as pessoas reagem ao feedback dado o impacto do destinatário sobre o processo de feedback.

Recentemente os autores Linderbaum e Levy (2010) desenvolveram e validaram uma medida multidimensional de orientação para o feedback, a escala de orientação para o feedback (FOS). Como foi referido, a orientação para o feedback é composta por um número de dimensões incluindo, gostar de feedback, propensão comportamental de procurar feedback, propensão cognitiva para processar o feedback com plena e profunda atenção, sensibilidade às opiniões dos outros sobre si mesmo, a crença no valor do feedback, e sentir-se responsável para agir sobre o feedback. A escala FOS é uma ferramenta valiosa para investigadores e profissionais melhorarem e compreenderem as diferenças individuais no processo de feedback e pode ser eficaz ao ser usado numa população que trabalha (Linderbaum & Levy, 2010).

Dada a importância do papel do feedback no ambiente de trabalho do quotidiano, ter uma compreensão das diferenças individuais em como as pessoas respondem a e usam o feedback é particularmente valioso (Linderbaum e Levy, 2010). O estudo inicial dos mesmos autores abriu uma porta para pesquisas futuras na relação da orientação para o feedback e outras variáveis importantes relacionadas com o trabalho e nesse sentido a presente dissertação é dirigida, sendo que os autores validaram a escala FOS que se verificou fidigna para medir as diferenças individuais na orientação para o feedback. Num modelo anterior de feedback desenvolvido por Ilgen et al.(1979, cit por Linderbaum e Levy, 2010), as diferenças individuais mostraram afetar os quatro estágios de processar o feedback: percepção; aceitação, desejo para responder, e resposta pretendida. A natureza da especificidade do feedback da orientação para o feedback e as suas dimensões fazem-no particularmente válido para identificar e compreender como as diferenças individuais influenciam e/ou mediam o processo de feedback (Linderbaum e Levy, 2010). Segundo os autores, utilizando a FOS

pode-se também investigar como a orientação para o feedback dos indivíduos pode interagir com o mais amplo ambiente de feedback, como é o caso da presente investigação. Os autores suspeitam que o ambiente de feedback pode interagir com a orientação para o feedback dos indivíduos, sugerindo então que se deva considerar utilizar a escala de orientação para o feedback com a escala de ambiente de feedback (Steelman et al., 2004). Esta consideração é particularmente útil para examinar e compreender as interações pessoa-situação que ocorrem relacionadas com o feedback. A escala FOS abriu a porta para mais investigações e compreensão em torno da influência das diferenças individuais no processo de feedback (Linderbaum e Levy, 2010). O presente estudo utiliza a escala *Feedback Orientation Scale* (FOS) que foi baseada na teoria e pesquisa dos autores London e Smither (2002). As dimensões da escala de orientação para o feedback são utilidade, responsabilidade, consciência social, e autoeficácia de feedback, sendo as dimensões utilizadas no presente estudo foram a utilidade e a responsabilidade.

A dimensão *Utilidade* da escala FOS é definida como uma tendência individual para acreditar que o feedback é útil em atingir os objetivos e obter os resultados esperados (Linderbaum & Levy, 2010). A Utilidade capta as crenças individuais que o feedback pode levar a outros resultados valiosos. A dimensão utilidade é baseada na dimensão de London e Smither (2002) “acreditar no valor do feedback” que é descrito como a capacidade do feedback em levar a outros resultados valiosos, tais como a eficácia pessoal. Capta também crenças de atitudes sobre feedback, o que pode afetar as intenções das pessoas e comportamentos conforme descritos na teoria da ação racional (Ajzen & Fishbein, 1977 cit. por Linderbaum & Levy, 2010). A utilidade percebida de feedback surgiu na literatura como um fator importante ao influenciar as reações dos indivíduos ao feedback. Foi descoberto que a utilidade percebida do feedback influencia a motivação a aceitar, procurar, e usar feedback (Vroom, 1964). A investigação sobre os fatores que influenciam a utilidade percebida do feedback têm sido geralmente focados em como a fonte de feedback (por exemplo, colegas de trabalho, vs. superior hierárquico, credibilidade), o tipo de feedback (por exemplo, positivo versus negativo, precisão), e o ambiente de feedback podem influenciar a percepção de utilidade (Brett & Atwater, 2001). Os autores Makiney e Levy (1998) descobriram que os indivíduos que acreditam que o feedback dos colegas é útil e credível são mais propensos a usar essa informação quando fazem avaliações sobre um colaborador (Linderbaum & Levy, 2010).

Linderbaum e Levy (2010) afirmam que a dimensão *Responsabilidade* refere-se à tendência individual para sentir um sentido de obrigação para reagir e seguir o feedback. Esta dimensão é baseada na dimensão de London e Smither (2002) intitulada “sentir-se responsável para agir sobre o feedback”. A teoria da responsabilidade de Tetlock (1992, cit. por Linderbaum & Levy, 2010) sugere que aqueles que se sentem responsáveis irão se comportar de forma a aumentar a probabilidade de que os outros os vejam de uma forma positiva. A dimensão responsabilidade é vista como um importante precursor de intenções para o acompanhamento de feedback. London, Smither, e Adsit (1997) afirmam que a responsabilidade é fundamental para a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho. Não apenas avalia a necessidade de ser responsável para fazer avaliações precisas e fornecer feedback útil, como também avalia a necessidade de se ser responsabilizado por utilizar o feedback que se recebe. A avaliação de responsabilidade é relacionada ao aumento do desempenho ao longo do tempo. Num estudo de Walker e Smither (1999), foi descoberto que os superiores hierárquicos que se encontraram com os subordinado para discutirem feedback, quer seja do ano corrente ou o ano anterior, melhoraram mais que outros gestores. Além disso este é um exemplo de responsabilidade imposta externamente, que ilustra o impacto da responsabilidade no comportamento. Mais tarde Roch e McNall (2007, cit por Linderbaum & Levy, 2010) demonstraram o impacto das percepções da responsabilidade nas avaliações de desempenho.

Os itens da dimensão responsabilidade utilizados na presente investigação focam o sentido de responsabilidade de um indivíduo para responder ao feedback em particular, baseando-se na medida de responsabilidade num feedback de múltiplas fontes dos autores Leonard e Williams (2001).

A escolha da escala FOS, uma medida de orientação para o feedback multidimensional desenvolvida e validada por Linderbaum e Levy (2010), para medir a variável feedback, em detrimento de outras escalas prende-se com o facto de esta demonstrar evidências de uma validade convergente e discriminante e dos valores da sua análise fatorial. Os autores ao desenvolverem esta medida abriram portas para mais pesquisas sobre as diferenças individuais no processo de feedback sendo que é o que também é pretendido investigar no presente estudo.

1.4. Comportamento Proativo

Dada a crescente complexidade, ambiguidade e dinamismo do mundo atual do trabalho, é esperado que os trabalhadores se tornem mais autogeridos e proativos (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). De Stobbeleir, Ashford & De Luque (2010) operacionalizam o conceito de "proatividade" como comportamento de "procura de feedback" e investigaram se existe uma potencial relação negativa na imagem com que o seu chefe tem para o comportamento de procura de feedback. Após a análise concluída, foi determinado um efeito de interação, em que para os trabalhadores já considerados com desempenhos médios ou baixos, os superiores hierárquicos atribuíram o comportamento de procura de feedback de uma forma negativa como imagem de gestão (De Stobbeleir, Ashford & De Luque, 2010). A "proatividade" definida pelos autores como comportamento de "procura de feedback" pode levar a uma imagem negativa no local de trabalho (De Stobbeleir et al., 2010).

Desde que o trabalho se tornou mais dinâmico e descentralizado, o comportamento proativo tornou-se ainda mais um determinante crítico do sucesso organizacional. O comportamento proativo pode resultar num aumento da eficácia organizacional (Batman & Crant, 1999) e este tem recebido uma considerável pesquisa acadêmica e atenção ao longo dos últimos quinze anos (Crant, 2000). Os investigadores têm adotado uma série de abordagens diferentes para identificar os antecedentes e consequências do comportamento proativo, e examinaram-nos num número de literaturas aparentemente desconectadas.

Uma vez que o comportamento proativo foi definido e medido numa variedade de formas, uma definição de comportamento proativo, que capta a essência das várias abordagens deve ser abrangente. Crant (2000) define o comportamento proativo como “tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas, que envolve desafiar o *status* ao invés de se adaptar passivamente às condições actuais” (p.436). Os autores Frese e Fay (2001) caracterizam a proatividade como antecipar problemas e oportunidades, e atuar sobre elas. Grant e Ashford (2007), definiram posteriormente o comportamento proativo como sendo uma ação antecipatória dos trabalhadores que tenha impacto sobre eles mesmos e/ou o seu meio ambiente. Posteriormente, Grant e Ashford desenvolveram a mais recente definição de proatividade, que difere ligeiramente das definições anteriores, na medida que caracteriza o comportamento proativo como antecipatório, ou orientado para o futuro, e tendo um impacto desejado. A proatividade é descrita pelos autores Grant e Ashford (2007) como “um processo

que pode ser aplicado a qualquer conjunto de ações através da antecipação, planeamento, e esforçando-se que tenha impacto” (p.14).

Segundo Grant e Ashford (2008) os trabalhadores não são passivos, ao contrário, os trabalhadores tentam afeiçoar-se, moldar-se, expandir-se, e preparar-se para o que acontece na vida deles. O comportamento proativo refere-se a ações antecipatórias que os trabalhadores têm para ter impacto neles próprios e/ou nos seus ambientes. Diversas literaturas representam comportamentos proativos como prevalentes no trabalho, e afetam resultados tanto para indivíduos que os executam como para as suas organizações (Grant & Ashford, 2008).

Griffin, et al. (2007) identificam a proatividade individual, proatividade em grupo e proatividade como membro da organização. Estes são, efetivamente, todos os tipos de comportamento de proatividade no trabalho para que pretendam tomar controlo de, e provocar uma mudança dentro da organização, o ambiente interno da organização. O modelo de Griffin et al., (2007) baseia-se nos comportamentos que contribuem para a eficácia e são valorizados nas organizações, propondo uma classificação do desempenho em termos de nove dimensões, classificando-as por nível (e.g. individual, equipa, e organizacional), bem como tipo de comportamentos (e.g. proficiência, adaptação e proatividade). No presente estudo apenas irá ser abordado o comportamento proatividade. A proatividade refere-se à extensão em que os indivíduos tomam ações auto-orientadas para antecipar ou iniciar mudanças no sistema de trabalho ou nos papéis de trabalho. A proatividade individual refere-se às ações que o indivíduo realiza quando antecipa e age sobre o ambiente externo, de forma auto-orientada para atingir certos resultados (Aragon-Correa, 1998, citado por Griffin, et al., 2007).

Na presente investigação, apenas será estudada a variável proatividade em tarefas individuais, que questiona com que frequência os trabalhadores iniciam uma mudança de forma ativa. A proatividade individual é direcionada para o seu próprio trabalho individual. Quando um ambiente de uma organização é altamente incerto, indivíduos, equipas, e organizações devem não apenas reagir e adaptar-se à mudança, mas também antecipar e agir sobre o ambiente externo de forma autodirigida para alcançar resultados eficazes (Aragon-Correa, 1998). Griffin et al. (2007) definem proatividade nas tarefas individuais como uma extensão pela qual os indivíduos se comprometem à partida, têm comportamentos orientados para o futuro para mudarem as situações de trabalho individuais, os seus papéis no trabalho ou a si mesmos. Os indivíduos necessitam identificar melhores formas de trabalhar por sua própria iniciativa, sem dependerem de direções dos seus superiores hierárquicos (Crant, 2000; Parker, 1998). A proatividade individual enfatiza a iniciativa própria e ações focadas na

mudança, ao invés de esforço e persistência que outros constructos medem como por exemplo “iniciativa individual” (Podsakoff et al., 2000).

A escolha da sub-dimensão de proatividade da escala de Griffin et al (2007) prende-se com a sensibilidade e qualidade da escala, as médias, desvios-padrão e consistência interna (alpha de Cronbach) para todas as medidas da mesma escala que foram considerados muito bons. Os alpha de Cronbach foram superiores a .70 para todas as sub-dimensões de desempenho expeto para a proficiência de membro de equipas ($\alpha = 0,67$), que neste caso não interfere uma vez que apenas irão ser utilizadas as sub-dimensões da proatividade. O estudo de Griffin et al. (2007) testou a validade externa das sub-dimensões da proatividade para dois conjuntos de grupos numa organização. A taxa de sugestão foi significativamente, positivamente correlacionada com as tarefas de proatividade individuais ($r = .36, p < .05$).

1.4.1. Antecedentes do comportamento proativo

Crant (2000) fez uma análise dos estudos científicos sobre antecedentes e consequências do comportamento proativo, nos quais encontrou uma literatura com diferentes enfoques sobre entendimento, medidas e definição da proatividade. Posteriormente foram realizados vários estudos sobre os antecedentes do comportamento proativo, que em síntese, pode-se afirmar que as variáveis individuais que constituem antecedentes de proatividade são: traços de personalidade; necessidade de realização; necessidade de dominância; valores; falta de flexibilidade; orientação para a ação; qualificações do trabalho; habilidades cognitivas; autoeficácia; envolvimento no trabalho; orientação para mudança, estratégias de *copping*, capacidade de lidar com erros; e, as características do trabalho (Kamia & Porto, 2009). No que diz respeito às variáveis organizacionais, destacam-se as características do trabalho e a cultura (Kamia & Porto, 2009). Entretanto, destaca-se que poucos estudos têm investigado o efeito de variáveis contextuais. Assim, não foram encontrados estudos que relacionassem o ambiente de feedback com a proatividade dos trabalhadores. No entanto, como foi referido anteriormente, foram encontradas relações positivas entre o ambiente de feedback e comportamentos de cidadania organizacional (Norris-Watts & Levy, 2004) da mesma forma que o feedback influencia comportamentos extra-role (Belschak e Den Hartog, 2009). Sendo que tanto os comportamentos de cidadania organizacional como os comportamentos extra-role estão próximos dos proativos, podemos inferir efeitos positivos do ambiente de feedback nos comportamentos de proatividade.

II. OBJETIVOS E HIPÓTESES

O principal objetivo do presente estudo é analisar e compreender a influência do ambiente de feedback das chefias e da orientação para o feedback dos trabalhadores subordinados no comportamento proativo dos mesmos. A questão a que a presente investigação visa responder é “qual o papel do feedback na promoção de comportamentos proativos?”.

Assim, dada a pertinência da investigação neste domínio (sobretudo para o contexto organizacional), por um lado, e dado que as relações entre estas variáveis não foram ainda estudadas em conjunto, parece que por estas razões, estarmos perante um terreno de investigação muito promissor e interessante, quer do ponto de vista teórico, quer empírico. Deste modo, a tónica desta investigação está no papel do ambiente de feedback e da orientação para o feedback enquanto preditoras do comportamento proativo.

Para tal, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: O ambiente de feedback da chefia (qualidade de feedback; disponibilidade da chefia para dar feedback; e, promoção da procura de feedback) relaciona-se positiva e significativamente com o comportamento proativo dos trabalhadores (proatividade nas tarefas individuais).

H₂: A orientação para o feedback dos trabalhadores (utilidade; e, responsabilidade) relaciona-se positiva e significativamente com o comportamento proativo dos trabalhadores (proatividade nas tarefas individuais).

Adicionalmente, iremos testar o papel dos diferentes tipos de ambiente de feedback na organização, sugerindo que poderão estar relacionados positivamente com a orientação para o feedback dos trabalhadores. Este aspeto ainda não foi estudado até ao momento. Tendo em conta as definições conceptuais de alguns dos diversos tipos de ambiente de feedback propostos por Steelman et al. (2004) e diferentes tipos de orientação para o feedback propostos por Linderbaum & Levy (2010) propomos as seguintes hipóteses:

H₃: O ambiente de feedback da chefia (qualidade de feedback; disponibilidade da chefia para dar feedback; promoção da procura de feedback) relaciona-se positiva e significativamente com a orientação para o feedback dos trabalhadores (utilidade; responsabilidade).

H₄: A relação entre o ambiente de feedback da chefia (qualidade do feedback; disponibilidade da chefia para dar feedback; promoção da procura de feedback) e o comportamento proativo dos trabalhadores (proatividade nas tarefas individuais) é mediada pela orientação para o feedback (utilidade; responsabilidade).

Todas as hipóteses anteriormente descritas estão representadas na Figura 1

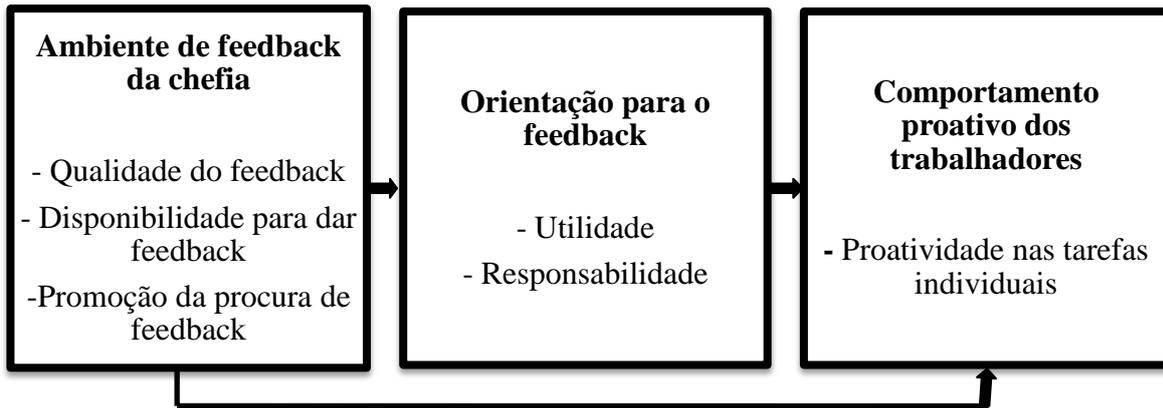


Figura 1. Modelo conceitual examinado no estudo

III. MÉTODO

3.1. Participantes

Participaram no estudo 261 trabalhadores que pertencem a várias carreiras profissionais de diversas empresas não identificadas. Trata-se de uma amostragem não probabilística (não aleatória) de conveniência, visto que os elementos foram selecionados pela sua conveniência, utilizando a rede de contactos da autora. Como foi referido, esta amostra é constituída por trabalhadores de setores de atividade distintos, sendo que permite a obtenção de uma amostra representativa do ponto de vista qualitativo. Como se pode verificar no quadro 1, a maioria dos participantes, cerca de 58,2% era do sexo feminino; 31% tinham entre os 20 e os 29, seguidos de 29,1% que tinham entre os 30 e 39 anos de idade. Os participantes desempenham funções de superiores hierárquicos e de subordinados, em que a maioria dos participantes, 68,2%, não desempenha funções de chefia e 31,8% desempenha. Relativamente às habilitações académicas verifica-se que a maioria dos participantes, 52,1% completou uma licenciatura.

Relativamente ao tipo de contrato dos trabalhadores, 46,3% dos participantes tem o tipo de contrato sem termo. A maioria dos trabalhadores, 51,4%, trabalha numa organização privada, seguidos de 44,4% numa organização pública. Mais de metade dos trabalhadores (89,8%) tem um horário de trabalho diurno; e, 95% trabalha a tempo inteiro.

Quadro 1. Caracterização da amostra

	N	%
Sexo		
Feminino	152	58,2%
Masculino	109	41,8%
Idade		
20-29	81	31,0
30-39	76	29,1
40-49	41	15,7
50-59	49	18,8
60-69	14	5,4
Habilitações académicas		
12.º ano	32	12,3
Bacharlato	4	1,5
Licenciatura	136	52,1
Mestrado	63	24,1
Douturamento	9	3,4
Outro	17	6,5
Tipo de organização		
Pública	115	44,4
Privada	133	51,4
Sem fins lucrativos	11	4,2
Tipo de contrato		
A termo incerto	44	17,3
A termo certo	68	26,7
Sem termo	118	46,3
Sem contracto	25	9,8
Tipo de Horário		
Diurno	228	89,8
Nocturno	4	1,6
Turnos	22	8,7
Duração Trabalho		
Trabalho a tempo inteiro	246	95,0
Tempo parcial	13	5,0
Funções de chefia		
Sim	82	31,8
Não	176	68,2

3.2. Procedimento

Para atingir os objetivos propostos, utilizamos uma amostra de conveniência, quantitativa, aplicada a trabalhadores, tanto superiores hierárquicos como subordinados de várias empresas. A investigação foi disponibilizada *online* através do programa Qualtrics e a recolha de dados foi realizada pelo mesmo meio. Dessa forma, os participantes tiveram a liberdade de responder ao questionário quando tivessem disponibilidade. Tendo em vista a recolha de dados necessária à presente investigação estabeleceram-se contactos iniciais por *e-mail*, e por algumas redes sociais, como o *Facebook e LinkedIn*, sob forma de difundir o questionário, apresentando, sumariamente, um resumo do projeto de investigação. Adicionalmente, a todos aqueles que manifestassem interesse em participar no estudo foi enviado uma descrição mais pormenorizada da linha investigação; dos objetivos da mesma; sobre a forma de recolher a amostra; do tempo requerido para o preenchimento dos questionários; bem como uma explicação no que respeita aos direitos, obrigações enquanto investigadora e respetivos contactos para eventuais esclarecimentos adicionais. No início do questionário *online* encontrava-se uma explicação e clarificação dos procedimentos necessários à obtenção do rigor, anonimato e confidencialidade das respostas e dos sujeitos participantes na investigação, a fim de se obter o máximo de colaboração possível, bem como do prazo que teriam para responder.

3.3. Instrumento

Os dados do presente estudo foram recolhidos utilizando uma metodologia quantitativa, i.e. um questionário de auto-preenchimento *online*, com medidas já validadas na literatura (Steelman et al., 2004; Linderbaum et al., 2010; Griffin et al., 2007). Para a seleção destas medidas, entre as disponíveis na literatura, optámos por aquelas que melhor se aproximavam da definição concetual das variáveis em estudo bem como aquelas em que os itens revelavam pesos fatoriais mais elevados, i.e. que revelavam uma maior consistência interna. Contudo, tendo em conta o grande número de variáveis em estudo e de forma a permitir uma resposta rápida e fácil dos trabalhadores ao reduzir os itens no questionário, não foram utilizadas as escalas na íntegra mas escolhidos entre três a dois itens em cada medida.

As escalas utilizadas estavam organizadas em três grupos de questões de resposta fechada, o grupo I com questões relacionadas com o ambiente de feedback da chefia, o grupo II com questões relacionadas com a orientação para o feedback, e por último, o grupo III com

questões com comportamentos proativos. No final dos três grupos de perguntas o questionário contemplava uma secção de preenchimento de variáveis sociodemográficas. Todos os itens eram medidos numa Escala Likert de 7 pontos, para facilitar a análise bem como a resposta por parte dos participantes. Os itens de medida utilizados no presente estudo foram originalmente desenvolvidos em Inglês, assim, para garantir a equivalência linguística cruzada, traduzimos todos os itens da escala para Português e depois voltamos a traduzi-los para Inglês para assegurar o sentido e significado real dos itens.

3.4. Operacionalização das variáveis

3.4.1 Ambiente de Feedback da Chefia

Para operacionalizar o ambiente de feedback da chefia foi utilizada a escala de ambiente de feedback (FES; Steelman et al., 2004) de forma a avaliar as perceções dos subordinados das suas interações relacionadas com o feedback dos superiores hierárquicos. As dimensões do ambiente de feedback da chefia que foram tidas em conta no presente estudo foram a qualidade de feedback; disponibilidade para dar feedback; e, promoção de procura de feedback, sendo caracterizadas de seguida. Todas as dimensões desta escala foram operacionalizadas através de uma Escala de Likert de 7 pontos que variava entre *Discordo totalmente* e *7 = Concordo totalmente*.

Qualidade do feedback. A qualidade do feedback foi operacionalizada a partir de dois itens da escala Feedback Environment Scale (FES) de Steelman et al., (2004). No nosso estudo, tendo em conta que se utilizaram dois itens, analisou-se a correlação entre os mesmos revelando uma correlação moderada positiva ($r = .77$). Seleccionámos os itens que revelaram pesos fatoriais mais elevados em estudos anteriores. Um dos itens incluídos nesta escala foi, “O meu superior hierárquico/chefe fornece-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho”.

Disponibilidade da chefia para dar feedback. A Disponibilidade da chefia para dar feedback foi operacionalizada a partir de três itens da escala *Feedback Environment Scale* (FES) de Steelman et al., (2004). A escala apresentava uma consistência interna razoável: $\alpha = .71$. Seleccionamos os itens que revelaram pesos fatoriais mais elevados em estudos anteriores. Um dos itens que mediu a disponibilidade de feedback foi “O meu superior hierárquico/chefe está frequentemente disponível quando eu quero saber informação sobre o desempenho.”

Promoção da procura de feedback. Esta faceta foi operacionalizada a partir de dois itens selecionados escala Feedback Environment Scale (FES) de Steelman et al., (2004). Tendo em conta que a dimensão promoção da procura de feedback é constituída por dois itens, realizámos a correlação entre estas variáveis tendo encontrado uma correlação fraca positiva ($r = .32$). Um dos itens que mediu a promoção da procura de feedback foi, “ O meu superior hierárquico/chefe incentiva-me a perguntar por feedback sempre que estou incerto sobre o meu desempenho no trabalho”.

3.4.2. Orientação para o Feedback

A orientação para o feedback foi operacionalizada utilizando uma medida multidimensional de orientação para feedback, a escala *Feedback Orientation Scale* (FOS) desenvolvida e validada por Linderbaum e Levy (2010). Das quatro dimensões da FOS apenas foram utilizadas duas, a dimensão utilidade e a dimensão responsabilidade, sendo operacionalizadas através de uma escala de Likert de 7 pontos que variava entre 1 = *Nunca* a 5 = *Sempre*.

Utilidade. A utilidade foi operacionalizada a partir de três itens da Feedback Orientation Scale (FOS) de Linderbaum, et al. (2010). A escala apresentava uma elevada consistência interna, $\alpha = .90$. Selecionámos os itens que revelaram pesos fatoriais mais elevados em estudos anteriores. Um exemplo de item encontra-se no quadro 2.

Responsabilidade. A responsabilidade foi medida através de três itens da Escala de Orientação para o Feedback (FOS) de Linderbaum e Levy (2010). A escala apresentava uma consistência interna razoável: $\alpha = .67$. Selecionámos os itens que revelaram pesos fatoriais mais elevados. Um exemplo de item encontra-se no quadro 2.

3.4.3. Comportamento Proativo

Para operacionalizar a variável comportamento proativo utilizamos uma escala, nomeadamente a subescala desenvolvida por Griffin, Neal e Parker (2007) adequadas ao conceito que se pretende operacionalizar. A proatividade de tarefa individual foi avaliada a partir de três itens de Griffin et al. (2007) sendo que os autores testaram a validade externa

das dimensões de proatividade, correlacionando-as com as medidas de comportamentos reais e encontraram validade preditiva das suas medidas.

Proatividade de tarefa individual. Esta variável é operacionalizada através de três itens da escala de Griffin et al.(2007) e medida numa escala de 7 pontos que varia de 1 = *Discordo totalmente* a 7 = *Concordo totalmente*, sendo que os valores mais altos da escala significam uma maior percepção de comportamento proativo em tarefas individuais. A escala apresentava uma elevada consistência interna, $\alpha=.89$.

Quadro 2. Quadro síntese das medidas utilizadas

Origem	Variáveis	Dimensões	Exemplo de item	Alfa Cronbach
Steelman et al., (2004) - FES	Ambiente de Feedback da Chefia	Qualidade de Feedback	“O feedback que recebo do meu chefe ajuda-me no meu trabalho”	$r = .77$
		Disponibilidade para dar feedback	“A única altura em que recebo feedback do meu chefe é quando chega a altura da avaliação de desempenho.”	$\alpha = .71$
		Promoção da Procura de Feedback	“O meu chefe encoraja-me a pedir feedback sempre que tenho dúvidas sobre o meu desempenho.”	$r = .32$
Linderbaum et al.,(2010) - FOS	Orientação para o Feedback	Utilidade	“Considero o feedback fundamental para atingir os meus objetivos”	$\alpha = .90$
		Responsabilidade	“É minha responsabilidade aplicar o feedback para melhorar o meu desempenho profissional.”	$\alpha = .67$
Griffin et al., (2007)	Comportamento proativo	Proatividade de tarefa individual	“Tive ideias para melhorar a forma como as minhas tarefas principais são realizadas.”	$\alpha = .89$

3.4.4. Variáveis sociodemográficas

Foram incluídas ainda no final do questionário algumas variáveis sociodemográficas de forma a caracterizar os participantes em estudo, como, idade, género, habilitações académicas, título de profissão, sector de atividade, tipo de organização que trabalham, tempo de permanência na organização, tempo de permanência na equipa, tipo de contracto de trabalho, tipo de horário, duração de trabalho, e, por último, se desempenha funções de chefia.

3.5. Análise de dados

A análise estatística deste estudo foi realizada através do *Software SPSS* (versão 19) (Statistical Package for the Social Science).

Numa primeira etapa realizou-se uma análise descritiva das médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo, e por último, realizou-se o teste das hipóteses propriamente dito. Foram testados os efeitos de cada variável independente no comportamento proativo, através de regressões lineares múltiplas. Os efeitos diretos e indiretos propostos foram testados através de uma série de regressões lineares múltiplas via método *Enter*. Concretamente, para a hipótese de mediação foram seguidas as recomendações de Baron & Kenny (1986) e foi usado o teste de Sobel (1982) para verificar a significância das mediações.

IV. RESULTADOS

4.1. Estatísticas descritivas e correlações

No quadro 3, estão presentes as principais estatísticas descritivas de cada variável bem como o padrão de correlações de Pearson entre as variáveis em estudo. Da observação das médias podemos concluir que o valor médio da qualidade de feedback revela que os trabalhadores percebem que a sua chefia lhes dá feedback com qualidade (numa escala de 7 pontos). Relativamente à promoção da procura de feedback e disponibilidade da chefia para dar feedback, os valores médios destas variáveis situam-se ligeiramente acima do ponto médio da escala (numa escala de 7 pontos) espelhando que os trabalhadores em média não concordam nem discordam relativamente à promoção da procura de feedback e disponibilidade da chefia para dar feedback que experienciam. No que concerne à orientação para o feedback dos trabalhadores, os valores médios das dimensões utilidade e responsabilidade, revelam que, em média, os trabalhadores percebem que o feedback dado pela chefia lhes é útil e têm sentido de responsabilidade para responder ao feedback em particular que lhes foi dado. Quanto à dimensão de proatividade de tarefas individuais, em média os trabalhadores consideram que têm comportamentos proativos na forma como realizam as suas tarefas individuais.

Relativamente às correlações entre as variáveis, todas as variáveis se encontraram significativamente correlacionadas com a proatividade de tarefa individuais, exceto a promoção de procura de feedback. Relativamente às restantes correlações, à exceção da disponibilidade da chefia para dar feedback não estar significativamente relacionada com a utilidade do feedback percebido pelos trabalhadores ($r = .07, p > .05$) todas as restantes variáveis estão correlacionadas entre si, como se pode observar no quadro 3.

Quadro 3

Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis

Variáveis e dimensões	1	2	3	4	5	6
Ambiente de Feedback da Chefia						
1. Disponibilidade para dar feedback	-					
2. Promoção da procura do feedback	.69***	-				
3. Qualidade do Feedback	.66***	.64***	-			
Orientação para o Feedback						
4. Utilidade	.07	.14*	.24***	-		
5. Responsabilidade	.17**	.09	.22***	.55***	-	
Comportamento Proativo						
6. Proatividade nas tarefas individuais	.13*	.07	.15*	.23***	.34***	-
Média	4.41	4.21	4.71	5.61	5.22	5.46
Desvio Padrão	1.45	1.43	1.61	1.26	1.20	1.00

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

4.2. Teste de hipóteses

4.2.1. Efeitos diretos do Ambiente de Feedback da Chefia, Orientação para o Feedback e Comportamento Proativo

Foi testada a hipótese H_1 que postula que o ambiente de feedback no trabalho relaciona-se positiva e significativamente com o comportamento proativo dos trabalhadores. Tal como previsto, a qualidade de feedback tem um impacto direto e significativo no comportamento proativo dos trabalhadores, Beta = .15 ($p < .05$), e explica 2% ($R_2 = .02$), $F(1,256) = 5,90$, $p < .05$ da variância da frequência do comportamento proativo dos trabalhadores revelando que quanto maior a qualidade de feedback percebida pelos trabalhadores, maior é o seu comportamento proativo.

Tal como era esperado, verificou-se também que a disponibilidade da chefia para dar feedback teve um impacto positivo e significativo no comportamento proativo dos trabalhadores (Beta = .13, $p < .05$). Este resultado indica-nos que quanto maior é a disponibilidade da chefia para dar feedback, i.e. quanto mais os trabalhadores percecionarem que o seu superior hierárquico está disponível para lhes dar feedback, maior é o seu comportamento proativo na realização das suas tarefas individuais. A variância explicada é

muito baixa ($R^2=.02$), $F(1,256) = 4,39$, $p < .05$ ou seja, a disponibilidade da chefia para dar feedback explica 2% do comportamento proativo dos trabalhadores.

Após a análise das correlações verifica-se que não se pode testar o efeito da promoção da procura do feedback no comportamento proativo dos trabalhadores ($r = .07$, $p > .005$). Desta forma, a hipótese H_1 é parcialmente suportada.

De seguida, testámos a hipótese H_2 que prevê que a orientação para o feedback dos trabalhadores se relaciona positiva e significativamente com o comportamento proativo dos trabalhadores. A hipótese H_2 foi totalmente confirmada, pois tanto a dimensão utilidade (Beta = .23, $p < .05$) como responsabilidade (Beta = .34, $p < .05$) estão positiva e significativamente relacionados com o comportamento proativo dos trabalhadores. Especificamente a utilidade do feedback explica 5% da variância do comportamento proativo dos trabalhadores ($R^2=.05$), sendo que o modelo de regressão era significativo $F(1,256) = 14,37$, $p < .05$. Este resultado revela-nos que quanto maior utilidade do feedback percebida pelos trabalhadores, maior é o comportamento proativo por eles experienciado. A dimensão responsabilidade explica 12% ($R^2=.12$), $F(1,255) = 34,16$, $p < .05$ da variância do comportamento proativo dos trabalhadores revelando que quanto maior a responsabilidade sobre o feedback percebido pelos trabalhadores, maior o comportamento proativo dos trabalhadores. No que respeita ao poder explicativo da variável preditora, este modelo explica cerca de 12% do comportamento proativo dos trabalhadores ($R^2_{adj} = 0,12$).

A hipótese H_3 foi testada e esta foi parcialmente suportada. Foi testado o papel dos diferentes tipos de ambiente de feedback na organização (qualidade do feedback, disponibilidade da chefia para dar feedback, promoção da procura de feedback) sugerindo que poderão estar relacionados positiva e significativamente com a orientação para o feedback dos trabalhadores (utilidade e responsabilidade). Após a análise das correlações verifica-se que não se pode testar o efeito da promoção de procura de feedback na responsabilidade ($r = .09$, $p > .05$) e que não se pode testar o efeito da dimensão disponibilidade para dar feedback na utilidade ($r = .07$, $p > .05$). No entanto, verificámos que a promoção da procura do feedback se relaciona positiva e significativamente com a utilidade ($r = .14$, $p < .05$), indicando que a utilidade percebida pelos trabalhadores é tanto maior, quanto maior for a promoção da procura do feedback dada pela chefia. No entanto apenas 2% da variância da frequência da utilidade é determinada pela promoção da procura do feedback ($R^2=.02$), $F(1,257) = 5,45$, $p < .05$. Verificamos que a qualidade do feedback relaciona-se positiva e significativamente com

a utilidade ($r = .24$), $p < .05$), indicando que a utilidade percebida pelos trabalhadores é tanto maior, quanto maior for a qualidade do feedback da chefia. No entanto, apenas 6% da variância da frequência da utilidade é determinada pela qualidade do feedback da chefia ($R^2 = .06$), $F(1, 257) = 15,895$, $p < .05$.

A disponibilidade da chefia para dar feedback relaciona-se positiva e significativamente com responsabilidade que o trabalhador tem ao receber o feedback (Beta = .17, $p < .05$). Este resultado indica-nos que quanto mais elevada for a disponibilidade da chefia para dar feedback maior é a responsabilidade percebida pelo trabalhador sobre o mesmo feedback. Adicionalmente, e à semelhança das variáveis anteriores, a variância explicada é muito baixa, na medida em que apenas 3% da variância da frequência da responsabilidade é explicada pela disponibilidade da chefia para dar feedback ($R^2 = .03$), $F(1, 256) = 7,69$, $p < .05$.

A qualidade do feedback da chefia relaciona-se positiva e significativamente com a dimensão responsabilidade (Beta = .22), e explica 5% ($R^2 = .05$), $F(1, 256) = 13,11$, $p < .05$ da variância da responsabilidade que é explicada pela qualidade do feedback. Este resultado indica-nos que quanto maior for a qualidade do feedback da chefia, maior é a responsabilidade que o trabalhador tem ao receber o feedback.

Conclui-se desta forma que a hipótese H_3 foi parcialmente suportada.

4.2.2. Efeito mediador da Orientação para o Feedback na relação entre o Ambiente de Feedback da Chefia e o Comportamento Proativo

A mediação é uma técnica que permite compreender o efeito que uma dada variável – mediador – tem na relação entre um preditor e uma variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Estamos na presença de uma variável mediadora quando (i) existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo (Maroco, J., 2007). Para tal, o primeiro passo do procedimento postula que se demonstrar que existe uma relação significativa entre a variável preditora e a mediadora. A segunda análise testa se a

variável preditora tem um efeito significativo na variável critério. Por fim, no terceiro modelo, deve realizar-se uma regressão com as variáveis preditora e mediadora para verificar se têm impacto nas variáveis critério. Para se estabelecer a mediação, o efeito da variável preditora na variável critério deve deixar de ser significativo (mediação total) ou diminuir com a entrada da variável mediadora (mediação parcial). As correlações entre as três variáveis devem ser estatisticamente significativas, caso contrário, não é possível testar a hipótese de mediação (Baron & Kenny, 1986).

A variável orientação para o feedback é considerada uma variável mediadora se o efeito indireto através dela apresentar um valor considerável. Depois de já termos constatado a existência de correlações significativas entre as variáveis em estudo, controlamos as variáveis controle e verificamos se a nossa hipótese de mediação foi suportada (quadro 4)

Verificamos que não se pode testar o efeito mediador da utilidade na relação entre a promoção da procura pelo feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores, uma vez que a variável promoção da procura de feedback não está correlacionado significativa e positivamente com o comportamento proativo, $\beta=.07$, $p=.24$.

No teste de mediação da utilidade de feedback na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais obtiveram-se os seguintes resultados: (1) na primeira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da qualidade de feedback sobre a utilidade ($\beta=.24^{***}$; $R^2=.06$); (2) na segunda equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da qualidade de feedback sobre a proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.15^*$; $R^2=.02$); (3) na terceira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da utilidade na proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.21^{***}$; $R^2=.06$;) e, que o efeito significativo refletido entre a qualidade do feedback e a proatividade nas tarefas individuais na segunda equação, ficou reduzido a um nível não significativo ($\beta=.10$; $p>.05$; $R^2=.02$) na terceira equação, sugerindo um efeito de mediação total ($z =2,52$; $p<.05$). O modelo explica cerca de 6% da variância da frequência que a qualidade do feedback prevê o comportamento de proatividade (R^2 Ajustado $=.06$, $p<.05$).

Quadro 4

Equações de regressão linear na análise da mediação da utilidade de feedback na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais

	Utilidade (1. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (2. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (3. ^a equação)	
	β	t	β	t	β	t
FES: Qualidade do Feedback	.24***	3.99	.15*	2.43	.10	1.61
FOS: Utilidade	-	-	-	-	.21***	3.28

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

No teste de mediação da responsabilidade na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais, obtiveram-se os seguintes resultados: (1) na primeira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da qualidade de feedback sobre a responsabilidade ($\beta=.22***$; $R^2=.05$); (2) na segunda equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da qualidade de feedback sobre a proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.15*$; $R^2=.02$); (3) na terceira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da responsabilidade na proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.33***$; $p < .05$; $R^2=.12$) e, que o efeito significativo refletido entre a qualidade do feedback e a proatividade nas tarefas individuais na segunda equação, ficou reduzido a um nível não significativo de ($\beta=.08$; $p > .05$; $R^2=.02$) na terceira equação. O modelo explica cerca de 12% da variância da frequência que prevê o comportamento de proatividade (R^2 Ajustado = .12, $p < .05$). Assim, os resultados sugerem um efeito de mediação total da responsabilidade na relação entre a qualidade do feedback da chefia e a proatividade das tarefas individuais dos trabalhadores ($z = 2.52$, $p < .05$).

Quadro 5

Equações de regressão linear na análise da mediação da responsabilidade na relação entre a qualidade do feedback e a proatividade das tarefas individuais

	Responsabilidade (1. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (2. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (3. ^a equação)	
	β	t	β	t	β	t
FES: Qualidade do Feedback	.22***	3.62	.15*	2.43	.08	1.30
FOS: Responsabilidade	-	-	-	-	.33***	5.38

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Por último, no teste de mediação da responsabilidade na relação entre a disponibilidade para dar feedback e a proatividade das tarefas individuais, obtiveram-se os seguintes resultados: (1) na primeira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da disponibilidade da chefia para dar feedback sobre a responsabilidade ($\beta=.17^{**}$; $R^2=.03$); (2) na segunda equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da disponibilidade da chefia para dar feedback sobre a proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.13^{*}$; $R^2=.02$); (3) na terceira equação, verifica-se o efeito estatisticamente significativo da responsabilidade na proatividade nas tarefas individuais ($\beta=.33^{***}$; $R^2=.12$) e, que o efeito significativo refletido entre a disponibilidade da chefia para dar feedback e a proatividade nas tarefas individuais na segunda equação, ficou reduzido a um nível não significativo de ($\beta=.07$; $R^2=.02$) na terceira equação, o que sugere igualmente um efeito de mediação total ($z= 2,48$; $p<.05$). O modelo explica cerca de 12% da variância da frequência que prevê o comportamento de proatividade (R^2 Ajustado =.12, $p<.05$), sendo que aumentou 11% desde que foi introduzida a variável mediadora responsabilidade.

Quadro 6

Equações de regressão linear na análise da mediação da responsabilidade na relação entre a disponibilidade para dar feedback e a proatividade das tarefas individuais

	Responsabilidade (1. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (2. ^a equação)		Proatividade nas tarefas individuais (3. ^a equação)	
	β	t	β	t	β	t
Disponibilidade para dar feedback	.17**	2.77	.13*	2.10	.07	1.24
Responsabilidade	-	-	-	-	.33***	5.51

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Deste modo, podemos concluir que a hipótese 4 é parcialmente suportada.

V. DISCUSSÃO

O presente estudo explora, a ideia que o ambiente de feedback (qualidade do feedback, disponibilidade para dar feedback e promoção da procura de feedback), a par da orientação para o feedback dos trabalhadores (utilidade e responsabilidade), poderá aumentar significativamente o comportamento proativo dos trabalhadores (proatividade nas tarefas individuais). Desta forma, a presente investigação pretendeu analisar a relação entre o ambiente de feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores, salientando o papel mediador que a orientação para o feedback desempenha nesta relação.

Consistente com as hipóteses formuladas, os resultados indicam que o ambiente de feedback (isto é, a qualidade de feedback e disponibilidade para dar feedback) e a orientação para o feedback (utilidade e responsabilidade) estão relacionados positivamente com o comportamento proativo dos trabalhadores (proatividade nas tarefas individuais). Verificou-se, também, que o ambiente de feedback está relacionado positivamente com a orientação para o feedback. Finalmente, foi suportada a hipótese de mediação da orientação para o feedback entre a relação do ambiente de feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores. Mais especificamente, a utilidade medeia a relação da qualidade do feedback e a proatividade nas tarefas individuais; a responsabilidade medeia a relação da qualidade do feedback e a proatividade nas tarefas individuais; e, a responsabilidade medeia a disponibilidade para dar feedback e a proatividade nas tarefas individuais.

5.1. Implicações teóricas e metodológicas

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura existente sobre o ambiente de feedback, de diversas formas. Primeiro, os trabalhos anteriores sobre o ambiente de feedback não relacionaram como consequência a proatividade dos trabalhadores. Este estudo contribui, assim, para a compreensão do impacto que o ambiente de feedback pode ter no comportamento proativo dos trabalhadores. Os nossos resultados fornecem uma demonstração inicial da importância das relações entre o ambiente de feedback, orientação para o feedback e comportamento proativo dos trabalhadores.

Segundo, o nosso estudo acrescenta conhecimentos à existente literatura sobre o ambiente de feedback na medida em que relaciona este conceito com a proatividade dos trabalhadores, e ao evidenciar o papel mediador da orientação do feedback nesta relação.

5.2. Implicações práticas

No que concerne às implicações práticas deste estudo, as pessoas responsáveis por tomarem decisões dentro das organizações podem usar os resultados deste estudo para guiar o desenvolvimento das intervenções tendo como objetivo um aumento do comportamento proativo dos trabalhadores ao alterarem o ambiente de feedback das chefias no trabalho e a orientação para o feedback dos trabalhadores. Além disso, estes resultados sugerem que as organizações que desejam influenciar aspetos específicos do comportamento proativo dos trabalhadores devem intervir numa melhoria do ambiente de feedback da chefia.

De uma perspetiva prática para as organizações, os resultados apontam para a necessidade de se ter em consideração diferenças individuais dos trabalhadores nas reações ao feedback que recebem. Os resultados sugerem uma necessidade de modificar a natureza do feedback para adequar aos indivíduos para quem este é dirigido. Um modo de o fazer poderá ser, por exemplo, através de secções de formação, no sentido de melhorar a qualidade do feedback, a disponibilidade da chefia para dar feedback e promover a procura de feedback de forma a aumentar a orientação para o feedback dos trabalhadores. Uma aplicação da presente investigação é o desenvolvimento de competências de gestão dos superiores hierárquicos. A consciência que as suas interações com os subordinados afetam o comportamento proativo destes, poderá modelar estas interações para provocar mais comportamentos proativos desejáveis dos subordinados.

No presente estudo, escolhemos focar como fonte de feedback o superior hierárquico, semelhante a estudos anteriores (Anseel & Lievens, 2007; Norris-Watts & Levy, 2004). Uma primeira tentativa eficaz de melhorar o ambiente de feedback pode ser integrar o conhecimento sobre ambiente de feedback nas formações de liderança. Por um lado, os superiores hierárquicos aprendem formas benéficas de fornecer feedback com qualidade e como encorajar a procura de feedback molda provavelmente um ambiente de feedback positivo para e com os seus subordinados. Por outro lado, superiores hierárquicos com formação podem servir como modelos para seus subordinados, ao demonstrar como lidar com o feedback de forma construtiva e, assim, partilhar as consequências positivas também para os colegas de trabalho pois os trabalhadores poderiam adotar comportamentos relacionados com o feedback positivo dos seus superiores hierárquicos. Além disso, seria interessante estudar de forma longitudinal como as relações de superiores hierárquicos-subordinados mudam e como ambos os membros da díade dão e recebem feedback ao longo do tempo.

5.3. Limitações

Apesar das contribuições da presente investigação, algumas limitações devem ser consideradas. A primeira limitação prende-se com o estudo ser transversal e correlacional, pois os dados foram recolhidos num só período de tempo o que nos impossibilita inferir relações causais entre as variáveis consideradas. Outra limitação deste estudo foi a amostra utilizada ser uma amostra de conveniência e não se estudarem empresas específicas, uma vez que pode haver vieses, em especial as pessoas mais proativas ou mais interessadas pelo assunto podem ter respondido o questionário, apesar de se verificar que houve variabilidade das respostas. Assim, seria interessante que estudos futuros verificassem a adequação da estrutura para outras amostras. Convém salientar, também que a remoção de qualquer item numa escala prejudica sempre a sua consistência interna (Tabachnick e Fidell, 2007).

Outra limitação deste estudo prende-se com o facto da presente investigação não ter sido realizada numa organização em particular. Ao invés, foram recolhidos dados de trabalhadores de diferentes organizações que trabalham em diferentes climas e ambientes organizacionais. Este facto poderá ser considerado como uma contribuição positiva na medida em que ao utilizar dados de indivíduos de diversas indústrias e ocupações aumenta a probabilidade de generalização de resultados. No entanto, pode também, constituir uma limitação pois é possível que algumas das relações estudadas possam ser afetadas por questões relacionadas com o clima organizacional.

5.4. Sugestões para estudos futuros

Futuras investigações devem tentar replicar os resultados do presente estudo ao recolher dados através de trabalhadores dentro de uma organização específica ao invés de recolher em diversas organizações.

Deverá ser explorado futuramente o ambiente de feedback como o alvo de intervenções organizacionais. Ao integrar o ambiente de feedback em programas de formação e *coaching*, a organização pode criar uma cultura de orientação para o feedback em que os trabalhadores são encorajados a procurar ativamente e utilizar o feedback para melhorar o desempenho (London, 2003; Steelman et al., 2004). Futuras investigações devem investigar os efeitos de induzir a orientação para o feedback na relação do ambiente de feedback da chefia e

comportamento proativo, assim como os efeitos das características do feedback na relação entre a orientação para o feedback e o comportamento proativo dos trabalhadores.

Sugestões para estudos futuros incluiriam a realização de investigações que envolvessem outras variáveis mediadoras e moderadoras entre ambiente de feedback e comportamentos proativos em contexto organizacional. Dessa forma, seria interessante desenvolver investigações que explorem, de que forma, características do ambiente de feedback juntamente com outras variáveis podem promover maior proatividade.

Neste estudo, concentramo-nos no ambiente de feedback da chefia dirigido para o trabalhador, sendo que consideramos necessárias mais investigações sobre o ambiente de feedback dado pelos colegas de trabalho, e a interação entre estas duas fontes de ambiente de feedback.

CONCLUSÃO

A progressiva literatura sobre o ambiente de feedback começou a associar este importante constructo a muitos comportamentos e atitudes relevantes dos trabalhadores (Rosen, Levy, & Hall, 2006; Steelman et al., 2004). Contudo, os mecanismos subjacentes que ligam o ambiente de feedback, o comportamento proativo e a orientação para o feedback não são ainda bem compreendidos. Para responder a estas lacunas na literatura, este estudo procura explorar essas ligações. Os resultados do presente estudo carregam consigo implicações importantes para pesquisadores e profissionais. Primeiro, os resultados sugerem que o feedback dado pela chefia alto em qualidade influencia dramaticamente as facetas da orientação para o feedback em estudo, i.e. a utilidade e a responsabilidade. Assim, as organizações que desejam elevar os níveis de utilidade e responsabilidade dos seus trabalhadores, devem-se concentrar primeiro em assegurar que as trocas de feedback são caracterizadas por um feedback consistente, útil e detalhado.

Foram encontradas evidências empíricas que suportam a importância do ambiente de feedback da chefia como sendo um antecedente do comportamento proativo dos trabalhadores. Finalmente, a orientação para o feedback foi identificado como sendo mediador da relação entre o ambiente de feedback da chefia e o comportamento proativo dos trabalhadores.

São necessárias investigações adicionais para avançar na compreensão de como o ambiente de feedback influencia positivamente os resultados da proatividade dos indivíduos, assim como para a organização. Identificamos uma área rica em possibilidades de investigações adicionais designada ambiente de feedback que parece ter potencial para desempenhar um papel importante em processos de gestão de desempenho e como preditor de comportamentos proativos dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9, 211-236.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: Antecedents, tactics, and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- 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., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67–79.
- Bannister, B.D. (1986). Performance outcome feedback and attributional feedback: interactive effects on recipient responses, *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, 203-210.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations. *Business Horizons*, 63-70.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D.N.(2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology*, 58 (2), 274–303.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360degrees feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Carvalho, H. (ND). *Mediação*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Carvalho, H. (ND). *Modelo de Mediação - ficha técnica*. Manuscrito não publicado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462

- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greller, M.M. & Herold, P.M. (1975). Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 244-256.
- Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24-27.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Hanser, L.M. y Muchinsky, P.M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 142-147.
- Harackiewicz, J. M., & Larson, J. R., Jr. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 547-556.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ilgen, D. R., & Hamstra, B. W. Performance satisfaction as a function of the difference between expected and reported performance at five levels of reported performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, 7, 359-370.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jaworski, B. J.; Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28 (2), 190-201.
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2009) Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8 (3), pp. 359-367
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2011). Comportamento Proativo nas Organizações: O Efeito dos Valores Pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31 (3), 456-467

- Kim, Y. Y. & Miller, K. I. (1990). The effects of attributions and feedback goals on the generation of supervisory feedback message strategies. *Management Communication Quarterly*, 4, 6-29.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Larson, J. R., Jr. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The effect of performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 391-409.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie Z. (2011). The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 96 (6), 1317–1327.
- Linderbaum, B. A., Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36 (6), 1372-1405.
- London, M.; Larsen, H. H.; Thisted, L. N. (1999). Relationships between feedback and self development. *Group & Organization Management*, 24 (1), 5-27.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5–28.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149– 1160.
- Morrison, E.W., & Phelps, C. (1999). Taking charge: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172–191.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.
- Peng, J.C., & Chiu, S.F. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582–607
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 29–41.
- Rosen, C.C., Levy, P. E., & Hall, R.J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 211-220.
- Rutkowski, K. A., & Steelman, L. A. (2004). Testing a path model for antecedents of accountability. *Journal of Management Development, 24*, 473-486.
- Steelman, L.A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale (FES): Construct Definition, Measurement and Validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*, 165–184.
- Stobbeleir K. E. M., Ashford, S. J., Luque, M. F. S. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83* (2), 347–369.
- Taylor, M., Fisher, C. & Ilgen, D. (1984). Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K. Rowland & J. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management, 2*, 91-124.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management, 11* (3), 21-37.
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback seeking behavior. *Human Resource Management Review, 13*, 581–604.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Williams, J. S., Gray, L. N., & von Broembsen, M. H. (1976). Proactivity and reinforcement: The contingency of social behavior. *Small Group Behavior, 7*, 317–330.

ANEXOS

ANEXO A. *Questionário*

Este questionário insere-se no âmbito de um projeto de investigação e de uma tese de mestrado na área da Psicologia Organizacional que estão a decorrer no ISCTE-IUL, sobre comportamentos no contexto organizacional.

O seguinte questionário descreve possíveis situações presentes no seu contexto de trabalho. Por favor, responda a todas as questões apresentadas de forma espontânea e sincera, não existindo respostas certas ou erradas. O tempo de resposta ao questionário é de, aproximadamente, 10 minutos.

O anonimato dos participantes encontra-se assegurado tal como a confidencialidade dos dados recolhidos, os quais serão utilizados para fins meramente estatísticos e académicos. Qualquer questão relacionada com o preenchimento do questionário pode ser enviada para Mariana Pereira: mariana.oliver.pereira@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração,

Atenciosamente,

Mariana Pereira

Grupo I

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações. Utilize a escala de sete pontos, a seguir apresentada, em que **1** corresponde a “*Discordo totalmente*” e **7** a “*Concordo totalmente*”.

	1	2	3	4	5	6	7
O meu chefe dá-me feedback útil sobre o meu desempenho.							
O feedback que recebo do meu chefe ajuda-me no meu trabalho							
O meu chefe está frequentemente disponível quando eu quero receber informação sobre o meu desempenho.							
O meu chefe está demasiado ocupado para me dar feedback.							
A única altura em que recebo feedback do meu chefe é quando chega a altura da avaliação de desempenho.							
O meu chefe não gosta que eu lhe peça diretamente feedback sobre o meu desempenho.							
O meu chefe encoraja-me a pedir feedback sempre que tenho dúvidas sobre o meu desempenho.							

Grupo II

Indique, por favor, a frequência com que cada afirmação corresponde ao seu próprio comportamento. Utilize a escala de sete pontos, a seguir apresentada, tendo em conta que **1** corresponde a “*Nunca*” e **7** corresponde a “*Sempre*”.

	1	2	3	4	5	6	7
O feedback é fundamental para melhorar o meu desempenho profissional							
Considero o feedback fundamental para atingir os meus objetivos							
O feedback dos meus superiores hierárquicos pode ajudar-me a evoluir na empresa.							
Se o meu superior hierárquico me dá feedback, é minha responsabilidade responder-lhe.							
É minha responsabilidade aplicar o feedback para melhorar o meu desempenho profissional.							

Não sinto que terminei algo (tarefa/atividade) até ter respondido ao feedback que recebi

Grupo III

Classifique o grau em que cada uma das seguintes afirmações constitui uma descrição exata de si próprio no que se refere à sua atuação na empresa em que está inserido. Utilize a escala de sete pontos, a seguir apresentada, tendo em conta que **1** corresponde a “*Discordo completamente*” e **7** corresponde a “*Concordo completamente*”.

	1	2	3	4	5	6	7
Iniciei melhores formas de realizar as minhas tarefas principais.							
Tive ideias para melhorar a forma como as minhas tarefas principais são realizadas.							
Fiz mudanças na forma como realizo as minhas tarefas principais.							

Por favor, preencha em seguida os seus dados socioprofissionais. Esta informação será apenas utilizada apenas para a caracterização global da amostra do estudo.

Sexo

- Feminino
 Masculino

Idade

- 20 - 29 30 - 39 40 - 49 50 - 59 60 - 69 70 - 79

Habilitações acadêmicas

- 12° ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

Tempo de permanência (anos) na organização

Tempo de permanência (anos) na sua equipa/grupo de trabalho

Número de membros da sua equipa/grupo de trabalho

Tipo de contrato

- A termo incerto
- A termo certo
- Sem termo
- Sem contrato

Desempenha funções de chefia?

- Sim
- Não