

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

O IMPACTO DO AMBIENTE DE FEEDBACK DE  
DESEMPENHO NA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E BEM-ESTAR AFETIVO

MIGUEL ÂNGELO MACHADO ANDRADE

OUTUBRO - 2020

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO AMBIENTE DE FEEDBACK DE  
DESEMPENHO NA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E BEM-ESTAR AFETIVO

POR MIGUEL ANDRADE

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DR<sup>a</sup> MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ  
CONDE

outubro – 2020

## RESUMO

Uma Avaliação de Desempenho eficaz e eficiente é estrutural para uma Gestão de Recursos Humanos propulsora dos processos transformadores organizacionais. Este esforço encontra um crescente interesse no impacto que o Ambiente de Feedback de Desempenho tem no Bem-Estar Afetivo e na Satisfação no Trabalho dos colaboradores, já que tal pode subverter e/ou reforçar o efeito dos sistemas de Avaliação de Desempenho nos objetivos organizacionais.

A partir de uma amostra composta por 124 trabalhadores-estudantes procurou-se analisar o impacto das quatro dimensões do Ambiente de Feedback de Desempenho (Credibilidade da Fonte, Qualidade do Feedback, Feedback Positivo e Negativo) no Bem-Estar Afetivo e Satisfação no Trabalho dos colaboradores, ao mesmo tempo que se percebia o papel da Troca Relacional entre líder-colaborador (LMX) nessa relação. A análise do modelo estrutural operacionalizou-se seguindo a técnica do *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Os principais resultados realçam o impacto significativo do Feedback Negativo nas dimensões Ansiedade e Conforto do Bem-Estar Afetivo e, respetivamente, o impacto moderador e significativo do Feedback Positivo e Qualidade do Feedback na dimensão Entusiasmo do Bem-Estar Afetivo e Satisfação no Trabalho. A LMX demonstrou uma forte associação às dimensões Conforto e Depressão do Bem-Estar Afetivo, destacando-se o seu papel moderador na relação entre o Feedback Negativo e a dimensão Ansiedade do Bem-Estar Afetivo. Contrariamente ao esperado, a Credibilidade da Fonte não mostrou qualquer impacto na Satisfação no Trabalho, nem no Bem-Estar Afetivo.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Feedback da Avaliação de Desempenho; Ambiente de Feedback de Desempenho; Satisfação no Trabalho; Bem-Estar Afetivo; LMX;

## ABSTRACT

An effective and efficient Performance Appraisal is structural for a Human Resources Management that promotes organizational transformational processes. This effort is especially interesting when the Feedback Environment's impact on Affective Well-Being and Job Satisfaction of employees is considered, since it can subvert and/or reinforce the effect of Performance Appraisal systems on organizational objectives.

Based on a sample of 124 student workers, we sought to analyze the impact of four dimensions of the Feedback Environment (Credibility of the Source, Quality of Feedback, Positive and Negative Feedback) on Affective Well-Being and Job Satisfaction. Simultaneously, we evaluated the moderating role of the Leader-Member Exchange (LMX) between the Feedback Environment and Affective Well-Being. The analysis of the structural model was operationalized following the technique of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The main findings highlight the significant impact of Negative Feedback on the Anxiety and Comfort dimensions of Affective Well-Being and, respectively, the moderate and significant impact of Positive Feedback and Quality of Feedback on the Enthusiasm dimension of Affective Well-Being and Job Satisfaction. LMX not only demonstrated a strong association with Affective Well-Being's Comfort and Depression dimensions, but also a moderating effect between Negative Feedback and the Affective Well-Being's Anxiety dimension. Contrary to the literature, Credibility of the Source did not show any impact on Job Satisfaction, nor on Affective Well-Being.

**Keywords:** Performance Appraisal; Performance Feedback; Feedback Environment; Job Satisfaction; Affective Well-Being; LMX;

## AGRADECIMENTOS

Há quem queira mais que o sonho e há quem sonhe em não querer nada. Nunca o pedi, mas foi-me dado, a mim e a todos os que carregam o orgulho de me ver feliz por terminar algo que nunca imaginara começar.

E só depois do fim se sabe por onde se começar, por agradecer profundamente:

Aos professores de uma vida, àqueles que verdadeiramente se preocuparam, o quão agradecido vos estou. Ensinarão-me o segredo mais importante da vida: ser-se bom, para os outros ou diante aqueles que estão somente à espera de resultados, não é deixar que a humildade se desvaneça na correria desenfreada pelo sucesso. Perdê-la é sinónimo de nos perdermos, sob pena de nunca mais reencontrarmos a criança que outrora prometera nunca se tornar naquilo que, cega, se deixara tornar. A eles, a todos os professores que me acompanharam desde o primeiro dia, aos que me deixaram sonhar, aos que me disseram para ir e voar, aos que acreditaram, aos que, com somente um olhar, diziam tudo, obrigado.

Um especial agradecimento à Professora Pilar Conde pela inspiração, pelo rigor, pela orientação e pela palavra certa quando tudo parecia estar a dar errado. Chego ao fim com a certeza de que não poderia ter sido de outra forma, e que tão boa forma.

Aos amigos de antes, aos que vieram para ficar e àqueles que se perderam no ir, a família que escolhemos para crescer enquanto nada sabemos sobre a vida, obrigado por terem carregado os mais belos sonhos do mundo onde pude tornar-me nisto que sou: foi provavelmente a melhor coisa que me acontecera, aprender e pensar convosco.

À minha mãe, ao meu pai, à minha irmã que me ensinaram a ser humano e tudo o resto que eu quisesse ser, aqui estou eu, graças a vós, tão enternecido.

Ao ISEG, a casa que me acolheu, e a todo o corpo docente e não docente extraordinariamente profissional e que merece todo o meu reconhecimento.

A ele que, sem perceber, percebe-me mais do que qualquer outro.

O mérito, para além de meu, é vosso. Obrigado.

# ÍNDICE

<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>I. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
1. O FEEDBACK DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	5
2. O AMBIENTE DE FEEDBACK DE DESEMPENHO .....	6
3. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	8
4. O BEM-ESTAR AFETIVO.....	10
5. LMX ENQUANTO VARIÁVEL MODERADORA .....	17
<b>III. ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>20</b>
1. MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....	20
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO .....	21
1.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA .....	22
1.2.1. Ambiente de Feedback de Desempenho .....	22
1.2.2. Satisfação no Trabalho.....	22
1.2.3. Bem-Estar Afetivo.....	22
1.2.4. LMX.....	23
2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	23
2.1. ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA .....	24
2.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	28
2.3. ANÁLISE DOS EFEITOS DE MODERAÇÃO.....	31
2.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	32
<b>IV. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO I - ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE MEDIDA.....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - CIRCUNFLEXO AFETIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 2 - MODELO FATOR-QUADRANTE DO BEM-ESTAR AFETIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 3 - MODELO DE PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 4 - MODELO ESTRUTURAL INICIAL .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 5 - MODELO ESTRUTURAL COM MODERAÇÃO .....</b>	<b>31</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>TABELA I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO.....</b>	<b>21</b>
<b>TABELA II - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CARGAS FATORIAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>TABELA II - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CARGAS FATORIAIS (CONTINUAÇÃO).....</b>	<b>25</b>
<b>TABELA III - FIABILIDADE E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA .....</b>	<b>25</b>
<b>TABELA IV - BOOTSTRAPPING T-TEST .....</b>	<b>26</b>
<b>TABELA IV - BOOTSTRAPPING T-TEST (CONTINUAÇÃO) .....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA V - VALIDADE DISCRIMINANTE.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA VI - AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....</b>	<b>30</b>
<b>TABELA VII - AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL COM MODERAÇÃO .....</b>	<b>32</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AD</b>	Avaliação de Desempenho
<b>AFD</b>	Ambiente de Feedback de Desempenho
<b>AVE</b>	Variância Média Extraída
<b>CB-SEM</b>	<i>Covariance-based SEM</i>
<b>FAD</b>	Feedback da Avaliação de Desempenho
<b>FES</b>	<i>Feedback Environment Scale</i>
<b>GD</b>	Gestão de Desempenho
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>ISEG</b>	Instituto Superior de Economia e Gestão
<b>IWP</b>	<i>Multi-Affect Indicator</i>
<b>JDS</b>	<i>Job Diagnostic Survey</i>
<b>LMX</b>	<i>Leader-member Exchange</i>
<b>PLS</b>	<i>Partial Least Squares</i>
<b>PLS-SEM</b>	<i>Partial Least Squares SEM</i>
<b>SEM</b>	<i>Structural Equation Modeling</i>

## I. INTRODUÇÃO

A competição pela sustentabilidade da vantagem competitiva e do seu valor adstrito surge como pano de fundo ao incentivar níveis de desempenho ideais associados à Avaliação de Desempenho (AD). Para tal, esta última deve ser composta por ferramentas apropriadas que garantam tanto uma medição do desempenho dos colaboradores, quanto um desenvolvimento das habilidades e competências corretas (Kampkötter, 2017) fomentadas e sustentadas em práticas de GRH estruturadas e de índole estratégica (Boscolo, Curzi, Fabbri e Scapolan, 2019).

Uma das diversas ferramentas, equacionada no processo formal de AD, é o Feedback da Avaliação de Desempenho (FAD), de resto um constituinte indispensável para que os todos os colaboradores avaliados tenham condições de desempenhar as respectivas funções através de uma comunicação clara e inequívoca dos padrões organizacionais estabelecidos (DeNisi e Murphy, 2017).

Diversas organizações procuram, gradualmente, absorver aspetos informais do FAD enfatizando trocas de feedback não-planeadas e regulares entre líderes e colaboradores promovendo uma troca relacional positiva acerca das suas expectativas e eficácia no contexto do trabalho (Adler, Champion, Colquitt, Grubb, Murphy, Ollander-Krane e Pulakos, 2016; Dahling, Gabriel e MacGowan, 2017;).

Esta nova abordagem do FAD promete vantagens no que toca à sua exequibilidade e desburocratização (Dahling et al., 2017), apoio e confiança na liderança (Chawla, Gabriel, Dahling e Patel, 2016) e satisfação geral no trabalho (Kampkötter, 2017). Neste sentido, não se extinguem contrapartidas como a relutância na procura de feedback, sobretudo negativo, por constituir uma ameaça à visão pessoal dos colaboradores perante os pares organizacionais, algo que aparenta, de resto, impactar na dimensão afetiva dos indivíduos e potenciar resultados subversores à criação de valor organizacional (Audenaert, Bauwens e Decramer, 2019).

A AD, quando implementada com sucesso, contribui de forma positiva para os resultados organizacionais ao limitar comportamentos desadequados, e, por outro lado, reforçando comportamentos desejados (Selvarajan e Cloninger, 2012). Todavia, esta dicotomia reforço-punição, quando equacionada no domínio da sua aplicação

generalizada, pode esquecer um conjunto de indicadores que, por não serem óbvios, afetam dois importantes quesitos para os trabalhadores: o bem-estar laboral (Dahling et al., 2017) e a satisfação no trabalho (Shier e Graham, 2013).

O bem-estar, na sua conceção mais lata, está relacionado com a perceção individual acerca da situação em que o indivíduo se encontra, podendo envolver dimensões afetivas, físicas, sociais, cognitivas, psicossomáticas e até profissionais (Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs, 2004). Por ser algo tão estruturante no crescimento e desenvolvimento humano, a maneira como esta questão é tratada na esfera organizacional tem sido atentamente observada, particularmente no domínio da saúde mental e outros temas ligados à GRH, incluindo a satisfação no trabalho (Bauwens, Audenaert e Decramer, 2019).

A satisfação no trabalho ganha, assim, um lugar central nas investigações de Comportamento Organizacional por capturar, essencialmente, aspetos hedônicos relacionados com o trabalho (George e Jones, 1996) e, por isso, características essenciais de bem-estar (Rothausen e Henderson, 2019).

Não obstante, na senda daquilo que a literatura refere, importa discriminar as claras diferenças conceptuais entre a satisfação no trabalho e o bem-estar afetivo, não só porque se referem a significados distintos, mas principalmente porque ainda existem aspetos inexplorados sobre como estas duas variáveis se correlacionam entre si (Warr, 2007) e com os resultados organizacionais subjacentes (Bowling, Khazon, Meyer e Burrus, 2015).

Os aspetos psicossociológicos referidos, passaram a ocupar um lugar de destaque numa discussão mais vasta, onde alguns académicos da área (e.g. Cescon, Costantini e Grassetti, 2019; Ivančić, Mencer, Jelenc e Dulčić, 2017; Gomes, Pina e Cunha, Marques, Cabral-Cardoso, Rego e Campos e Cunha, 2015) reconsideraram o processo formal de AD questionando os custos e benefícios deste sistema que ao identificar, avaliar e desenvolver o desempenho de indivíduos e equipas, pode, no entanto, arrastar consigo uma panóplia de danos no plano individual das perceções do colaborador, sobretudo ao nível da forma como o processo de AD é planeado, executado, transmitido e escrutinado (Soriano, Kozusznik, Peiró e Mateo, 2018; Saeed e Shah, 2016; Islami, Mulolli e Mustafa 2018).

De igual modo, o papel da liderança é um elemento sobejamente equacionado quando se tem em conta as reações dos funcionários (Audenaert, Vanderstraeten e Buyens, 2017) e, nomeadamente, ao nível das fases do planeamento e operacionalização da AD. Apresenta-se, por isso, relevante o estudo da troca relacional estabelecida entre líder-colaborador (leader-member exchange [LMX]) uma vez que os colaboradores com uma LMX de alta qualidade obtêm apoio emocional e, apresentam maior confiança no seu líder (Audenaert, Vanderstraeten e Buyens, 2017), uma possível variável intermediária na interação das dimensões do AFD e elementos de bem-estar dos colaboradores.

Embora o Ambiente de Feedback de Desempenho (AFD), enquanto dimensão do FAD tenha diversas implicações ao nível da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Steelman, Levy e Snell, 2004), a sua relação com o bem-estar afetivo dos colaboradores é ainda um campo de estudo inexplorado, servindo de alicerce fundamental e inovador para o que esta investigação propõe. Procurou-se, por isso, contribuir para uma pesquisa aprofundada sobre o AFD enquanto antecedente dos vários fenómenos do trabalho considerados, desenvolvendo assim uma teoria sistematizada sobre FAD em geral (Sparr e Sonnentag, 2008) e, de AFD em particular (Gong, Wang, Zhang e Li, 2017; Lonsdale, 2016; Steelman, Levy e Snell, 2004) explorando hipóteses de resultados reveladores para a prossecução deste objetivo.

Estudos anteriores sobre o impacto do AFD no bem-estar afetivo, e do efeito da satisfação no trabalho no bem-estar afetivo, apenas sugerem uma potencial relação indireta, utilizando uma definição de bem-estar que mistura conceitos diferenciados como *burnout*, a própria satisfação no trabalho e a satisfação geral com a vida (e.g. Gong et al., 2017; Sparr e Sonnentag, 2008).

Neste quadro, o presente estudo procura preencher essa lacuna empírica visando, essencialmente, três principais objetivos: perceber qual o impacto das dimensões do AFD - credibilidade da fonte, qualidade do feedback e conotação do feedback (positiva e negativa) - na satisfação no trabalho e bem-estar afetivo dos colaboradores; identificar o efeito da satisfação no trabalho no bem-estar afetivo; e, por fim, entender o papel da troca relacional entre líder-colaborador (LMX) na relação entre o AFD e o bem-estar afetivo.

Na sequência dos objetivos enunciados, após a presente introdução, apresenta-se a revisão da literatura onde serão abordados os conceitos relevantes que enquadram a operacionalização teórica dos mesmos. Segue-se o estudo empírico propriamente dito que conta com a descrição da metodologia, procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados, caracterização da amostra do estudo, os instrumentos de medida e a análise e discussão dos resultados. O estudo é ultimado com a conclusão, limitações do mesmo articuladas com sugestões para futuras investigações.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo serão abordados os conceitos relevantes que enquadram a operacionalização conceptual do estudo, entre os quais o *Feedback da Avaliação de Desempenho* (FAD), o *Ambiente de Feedback de Desempenho* (AFD), a *Satisfação no Trabalho*, o *Bem-Estar Afetivo* e, por último, a *Troca Relacional entre líder e colaborador* (LMX).

### 1. O Feedback da Avaliação de Desempenho

Inúmeras organizações utilizam o processo de AD para enquadrar determinadas decisões associadas às várias áreas funcionais da GRH, sendo que a sua versão formalizada é projetada, entre outros objetivos, com o intuito de monitorizar o desempenho dos colaboradores, aumentando, paralelamente, a sua capacidade futura de desenvolvimento (Kampkötter, 2017; Selvarajan e Cloninger, 2012).

Em específico, o FAD, baseado na avaliação formal do desempenho, passou a ser comumente visto como uma variável que influencia o desempenho dos funcionários (Rasheed, Khan, Rasheed e Munir, 2015). Quando se fornece feedback aos colaboradores, as organizações esperam obter resultados positivos ao nível do desempenho dos mesmos (Rasheed et al., 2015).

Efetivamente, o FAD mostra-se fortemente associado a vários resultados organizacionais benéficos tais como o incremento do desempenho geral dos colaboradores avaliados, da respetiva satisfação no trabalho e no maior envolvimento no trabalho (Moon, 2019; DeNisi e Murphy, 2017; Kampkötter, 2017; Rasheed et al., 2015).

No entanto, na ausência de um sistema de AD formal e estruturado, o FAD pode diminuir a satisfação no trabalho (Selvarajan, Singh, e Solansky, 2018) e consequentemente o desempenho no trabalho (Daniels e Bailey, 2014). Alguns estudos (e.g. Steffens, Fonseca, Ryan, Rink, Stoker e Pieterse, 2018) revelam um dado curioso, o feedback negativo relativo ao potencial de liderança de um indivíduo reduz, por sua vez, o desejo deste se tornar líder, bem como o seu desempenho geral no trabalho.

A tendência atual das organizações complementarem as avaliações formais de desempenho com as trocas regulares e informais de feedback (Adler, Campion, Colquitt, Grubb, Murphy, Ollander-Krane e Pulakos, 2016; Dahling, Grabriel e MacGowan, 2017)

tenta responder às contrariedades do FAD, trazendo claras vantagens ao se deixar de lado os processos rígidos e demorados (Pulakos e O'Leary, 2011), beneficiando uma relação de feedback aberta e de apoio entre os líderes e colaboradores. Ainda assim, os colaboradores podem, por vezes, recusar a procura de feedback constrangidos pelas consequências que esse elemento levanta no contexto dos seus comportamentos organizacionais (Dahling, Gabriel e MacGowan, 2017), um claro desafio quer ao nível da implementação dos sistemas de AD, quer no contexto da sua redefinição para um GRH eficaz.

Embora a AD envolva fornecer e receber feedback, a perspetiva daquele que recebe é sensivelmente menos tido em conta. A este nível, é esperado que os recetores usem o FAD para melhorar o seu desempenho de acordo com os padrões estabelecidos e que, por sua vez, esse feedback influencie a sua perceção de satisfação com o feedback (Rasheed et al., 2015), mas também outras dimensões contempladas no processo de feedback (e.g. aceitação do feedback, especificidade do feedback, utilidade do feedback), onde se inclui o AFD que se concentra apenas nas fontes sociais de feedback (Steelman, Levy e Snell, 2004; Dahling, Gabriel e MacGowan, 2017).

Da mesma forma, os colaboradores que percebem um AFD favorável têm mais probabilidade de solicitar e receber feedback regular e de alta qualidade dos seus líderes, resultando em resultados desejáveis, como maior clareza de papéis, satisfação no trabalho, motivação e classificações de desempenho (Gabriel, Frantz, Levy, e Hilliard, 2014; Sparr e Sonnentag, 2008; Whitaker, Dahling, e Levy, 2007).

## **2. O Ambiente de Feedback de Desempenho**

*“The majority of previous studies in the early-2000s defined feedback environment as a work setting where employees can obtain feedback with regards to their performance”* (Peng e Ling, 2015, p. 804). Esta abordagem reduz e confunde o AFD com o ambiente laboral (Herold e Parsons, 1985), sendo por isso ultrapassada no seu significado conceptual, daí justificar-se uma atualização contemporânea do termo, sobretudo por despertar interesse sob o prisma da informalidade que preconiza.

Mais recentemente, Steelman, Levy e Snell (2004) descrevem o AFD como o conjunto de aspetos contextuais dos processos diários de feedback envolvidos entre líder-

colaborador e do feedback dos restantes pares organizacionais, em detrimento do feedback que decorre formalmente da AD. Em suma, o enfoque dado nos aspetos contextuais difere das definições originais deste construto, indo mais além no quesito das informações disponíveis acerca do desempenho dos colaboradores que o conceito de Herold de Parsons (1985) preconiza, alargando o escopo desta variável com dimensões mais compreensivas do AFD (Gabriel et al., 2014).

Steelman, Levy e Snell (2004) argumentam que a abordagem seminal focada na quantidade de informações disponíveis sobre o desempenho para os funcionários gerava resultados inconsistentes, levando estes autores a reconsiderar as trocas informais diárias entre líderes e subordinados como mais relevantes do ponto de vista dos gestores organizacionais atuais (Gabriel et al., 2014).

De acordo com a atualização de Steelman, Levy e Snell (2004), as perceções do AFD são caracterizadas por sete dimensões: (1) credibilidade da fonte (reporta à confiabilidade para servir como fonte de feedback, nomeadamente a experiência no momento considerado); (2) qualidade do feedback (a consistência e utilidade do feedback recebido da fonte); (3) entrega de feedback (a maneira como a fonte transmite e considera os sentimentos do recetor do feedback); (4) feedback positivo (a frequência com que a fonte fornece feedback favorável ao seu desempenho); (5) feedback negativo (a frequência com que a fonte fornece feedback desfavorável ao desempenho); (6) disponibilidade da fonte (até que ponto a fonte está acessível para fornecer feedback regular e contínuo sempre que necessário); e (7) promoção da procura de feedback (até que ponto a fonte incentiva a procura de feedback) (Steelman, Levy e Snell, 2004; Dahling, Gabriel e MacGowan, 2017).

Considerando esta conceptualização, descobertas anteriores permitiram a associação de um AFD favorável a diversos resultados organizacionais desejáveis, incluindo perceções mais baixas das políticas organizacionais (Rosen, Levy e Hall, 2006), satisfação no trabalho (Anseel e Lievens, 2007), comportamentos de cidadania organizacional (Norris-Watts e Levy, 2004 ; Peng e Lin, 2015), diminuição das intenções de rotatividade (Sparr e Sonnentag, 2008; Peng e Lin, 2015), desempenho criativo (Gong et al., 2017). Por outro lado, Leh e Ibrahim (2019) reiteram que há de facto uma influência



significativa do AFD na satisfação no trabalho, particularizando a contribuição da credibilidade, qualidade e entrega de feedback para uma maior satisfação no trabalho.

A consideração do AFD promete fornecer novas ideias sobre a relação entre feedback e resultados importantes relacionados com o trabalho (Gong e Li, 2019). Além disso, um entendimento aprimorado da complexidade de como os colaboradores percebem o feedback no contexto de trabalho pode ser altamente relevante para elucidar os líderes sobre como dar feedback de forma construtiva e como incentivar a procura do mesmo com vista a melhoraria do fim último organizacional - o desempenho -, mas sobretudo [no contexto deste estudo] o bem-estar do trabalho (Dahling, Gabriel e MacGowan, 2017).

### **3. A Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho, sendo um dos tópicos centrais na literatura acerca de Comportamento Organizacional (Rahim, 2019; Hofmans, Gieter e Pepermans, 2013), conceptualiza-se, originalmente, enquanto uma predisposição afetiva e cognitiva (Schleicher, Watt e Greguras 2004) reveladora do grau em que um indivíduo gosta ou não de seu trabalho (Brief, 1998). Perante uma ampla gama de conceptualizações distintas destas duas dimensões da satisfação no trabalho (Jarosova, Žiaková, Gurkova e Nedvedova, 2016) optou-se por uma visão integradora do termo.

A componente afetiva desta variável relaciona-se ao conjunto de emoções ou sentimentos experienciados por uma pessoa e direcionado à execução das atividades laborais (Bowling, Eschleman e Wang, 2010). Noutro sentido, a componente cognitiva diz respeito a pensamentos ou crenças ligadas ao contexto do trabalho (Bowling, Eschleman e Wang, 2010). Estas dimensões conferem à satisfação no trabalho uma pesquisa generalizada tendo em conta o vínculo que esta variável estabelece com uma diversidade de comportamentos importantes dos funcionários, i.e., rotatividade, absentismo e níveis de desempenho (Hofmans, Luhmann, Fisher, Vohs e Baumeister, 2014).

Tradicionalmente, o sistema de recompensas é tido no plano teórico como determinante para a satisfação no trabalho (ver Adams, 1965; Vroom, Porter e Lawer, 2005). Mais recentemente, diversos autores (e.g. Baptiste, 2008; Foote e Li-Ping, 2008)

têm vindo a evidenciar o papel diferenciado quer de fatores extrínsecos quer intrínsecos para a satisfação no trabalho, a saber, fatores remuneratórios, atribuição de responsabilidade, ambiente favorável, uso de novas competências, promoções, relacionamento positivo com o líderes e pares organizacionais, garantias de segurança, oportunidades para a contribuição das metas do negócio, bem como o compromisso da organização com a responsabilidade social corporativa.

Outros autores reforçam os aspetos adicionais da satisfação no trabalho que, não relacionados necessariamente com recompensas propriamente ditas, emanam aspetos intrínsecos de satisfação, tais como a participação dos funcionários em atividades paralelas (e.g. sindicatos ou movimentos sociais relacionados com o trabalho) (Donegani e McKay 2012), assim como setor e a dimensão da empresa que mostraram, igualmente, fatores externos que influenciam não só o ambiente no trabalho em geral, como, por sua vez, a satisfação dos colaboradores no trabalho (Millán et al., 2013).

Nesta linha de raciocínio, as recompensas intrínsecas de um trabalho permitem aos trabalhadores experienciarem um desenvolvimento psicológico e de motivação própria (Stater e Stater, 2019). Por isso, o feedback inclui-se na lista de recompensas intangíveis cujo impacto se revela crucial em toda a dinâmica do comportamento organizacional (Amstrong, 2012; Fischer, Malycha e Schafmann, 2019) sobretudo no que concerne ao impacto motivacional intrínseco dos colaboradores (Fong, Patall, Vasquez e Stautberg, 2018).

Uma parte da literatura reconhece a conexão robusta entre diversos fatores contextuais da AD e a satisfação no trabalho (Kampkötter, 2018; Cheng, 2014). No que diz respeito ao feedback em geral e ao AFD em particular, os estudos surgem focando aspetos concretos. Moon (2019) demonstrou que a especificidade e a aceitação do feedback explicaram uma quantidade significativa da variação na satisfação no trabalho, concluindo que *“when an employee is provided with PA feedback, he or she is more likely to accept the feedback when it is specific and from a trusted manager. The employee’s acceptance may then lead to greater job satisfaction and involvement”* (Moon, 2019, p. 7).

Diversos autores (Anseel e Lievens, 2007; Sparr e Sonnentag, 2008) concluíram que o AFD se associa, positivamente, à satisfação no trabalho. Num outro estudo recente,

Mosquera, Soares e Ribeiro (2018) verificaram que algumas das dimensões do AFD, mais precisamente, a credibilidade da fonte e a qualidade do feedback, revelaram um impacto positivo significativo tanto para satisfação com feedback quanto para satisfação no trabalho. Nesse mesmo estudo as autoras concluíram que a disponibilidade da chefia e a entrega de feedback não demonstraram ter um impacto estatisticamente significativo (Mosquera, Soares e Ribeiro, 2018).

Mais recentemente, Leh e Ibrahim (2019) corroboram parcialmente as conclusões das autoras: concluíram que a credibilidade e a qualidade do feedback contribuíram, em conjunto, para uma maior satisfação no trabalho; no entanto, no que respeita à entrega do feedback e disponibilidade da chefia verificaram que as mesmas, contrariamente ao estudo anterior, contribuíam, moderadamente, para a satisfação no trabalho.

No mesmo estudo, a promoção da procura de feedback demonstrou uma fraca relação com a satisfação no trabalho (Leh e Ibrahim, 2019), levando a desconsiderá-la, à semelhança da entrega do feedback e disponibilidade da chefia que, apesar de terem um efeito moderado, não foi tão significante quanto as outras dimensões do AFD. Relativamente ao possível impacto do feedback positivo e negativo na satisfação no trabalho, a falta de dados sobre este resultado abre uma lacuna que deve ser explorada.

Atentando a estes factos, formulámos as seguintes hipóteses:

**H1:** O AFD está associado à Satisfação no Trabalho

**H1a:** a Credibilidade da Fonte está positivamente associada à Satisfação no Trabalho

**H1b:** a Qualidade do Feedback está positivamente associada à Satisfação no Trabalho

**H1c:** o Feedback Positivo está positivamente associado à Satisfação no Trabalho

**H1d:** o Feedback Negativo está negativamente associado à Satisfação no Trabalho

#### **4. O Bem-Estar Afetivo**

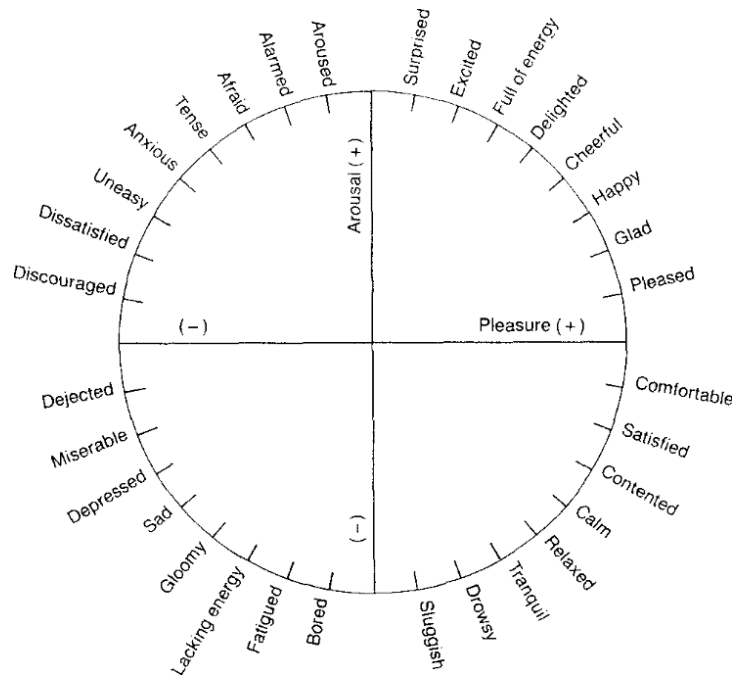
A noção de bem-estar é um tanto quanto vaga, constituindo aspetos objetivos e subjetivos dentro dos quais se desmultiplicam abordagens centradas em elementos comportamentais, motivacionais, cognitivos e afetivos (Lee, 2015; Warr, 2013; van Horn

Taris, Schaufeli e Schreurs, 2004). Estes eventos natureza física, emocional, mental ou social aos quais os indivíduos estão expostos no trabalho têm mostrado ter repercussões na esfera profissional e pessoal dos mesmos (Santos, Gonçalves e Gomes, 2013; Gonçalves, 2011), nomeadamente, no seu bem-estar geral (Badri, 2019; Chambel e Curral, 2005).

Warr (1987, 1990) forneceu uma das mais extensas conceptualizações do conceito de bem-estar, sugerindo que, na ótica do trabalho, o conceito de bem-estar está muito associado ao bem-estar subjetivo que, por sua vez está relacionado com o termo de saúde mental, distinguindo-se, assim, de uma conceção de bem-estar psicológico centrada nas consequências físicas (Warr, 1990).

Para Warr (1990), quando associado à saúde mental, o bem-estar pode ser abordado numa perspetiva mais vasta relacionada com os sentimentos das pessoas sobre a vida em geral, sem especificar nenhum contexto (e.g. autoimagem, saúde física, vida social e vida doméstica), ou, noutra via, enquadrado numa perspetiva das diferentes dimensões específicas do indivíduo, sejam elas relacionadas com a faceta do indivíduo (“*face-specific*”) ou com o contexto do trabalho (“*job-related well-being*”), onde se incluem quatro dimensões primárias (o bem-estar afetivo, aspiração, autonomia e competência) e uma quinta dimensão secundária (“funcionamento integrado”) que abrange as quatro dimensões primárias e reflete a pessoa como um todo.

De acordo com Warr (1990), o bem-estar afetivo, necessariamente ligado aos sentimentos e emoções, é desenvolvido com base num modelo de duas dimensões ortogonais: prazer associado ao trabalho (*pleasure*) vs. ativação/excitação (*arousal*) associada ao trabalho. O construto de Warr (1990) apresenta-se como mais completo por ponderar as duas pontas do espectro afetivo, i.e., os sentimentos e emoções negativas e positivas decorrentes das ações de trabalho (Warr e Inceoglu, 2012) (Figura 1).



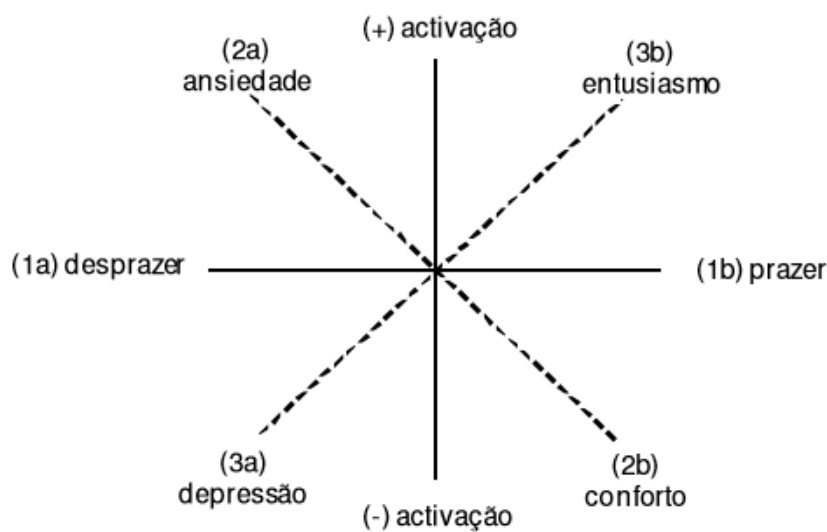
**Figura 1** - Circunflexo afetivo (Warr, 1990)

A perspectiva de Warr (1990) surge arrolada à ideia de que os mais diversos estados afetivos, i.e., sentimentos e emoções, estão sistematicamente relacionados entre si, contrariando a abordagem unidimensional de Diener (2000) que preconiza as emoções positivas e negativas enquanto dois polos de uma dimensão (Mielniczuk e Laguna, 2018). Desta forma, os diversos estados afetivos para Warr (1990) são atribuídos à dimensão do prazer – subdividida em emoções positivas e negativas – e à ativação emocional – referente a níveis de excitação altos ou baixos (Mielniczuk e Laguna, 2018).

Em resumo, um determinado grau de prazer ou desprazer (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis elevados ou baixos de ativação (dimensão vertical), tal como estes últimos podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer (Laguna, Mielniczuk e Razmus, 2019). Decorrendo da combinação do eixo do prazer com o nível de ativação, organizam-se quatro combinações: ansiedade (elevada ativação e baixo prazer), entusiasmo (elevada ativação e elevado prazer), depressão (baixa ativação e baixo prazer) e conforto (baixa ativação e elevado prazer) que correspondem às quatro dimensões do bem-estar afetivo (Laguna, Mielniczuk e Razmus, 2019).

Esta conceção fatorial combina os quatro quadrantes correlacionados de estados afetivos tendo por base o nível de prazer e ativação, e, não obstante outros modelos fatoriais pensados pelo autor (Warr, 1990), optou-se por utilizar esta estrutura fatorial

com melhor ajustamento nas investigações recentes (Laguna, Mielniczuk e Razmus, 2019; Russell e Daniels, 2018; Mielniczuk e Laguna, 2018; Laguna, Mielniczuk, Razmus, Moriano e Gorgievski, 2017; Gonçalves, 2011). Graças a este modelo, é possível descrever não somente o afeto positivo e negativo (valência), mas também especificar o grau de ativação das experiências afetivas no trabalho através da combinação destes dois eixos (Figura 2).



**Figura 2** - Modelo fator-quadrante do bem-estar afetivo (Gonçalves, 2011)

Uma linha diferenciada da literatura sobre a satisfação no trabalho dedica-se à análise das relações entre esta variável e outros aspetos do trabalho necessariamente imbuídos na índole do bem-estar organizacional, ainda que, raramente se refira o conceito de bem-estar afetivo, sendo comum, nos vários estudos, perceber-se, por exemplo, o *burnout* como um fator de bem-estar organizacional: “*The emotionally demanding nature of mental health work has been proposed to increase the risk of burnout which is also associated with reduced employee satisfaction and higher rates of turnover intention*” (Lizano e Barak, 2015, p. 1). Os resultados indicam que, independentemente do apoio social e da formação especializada, o *burnout* aparece negativamente relacionado com a satisfação no trabalho (Lizano e Barak, 2015).

Scanlan e Still (2019), numa investigação com profissionais de saúde mental australianos, corroboram que a satisfação no trabalho, a intenção de saída e o *burnout* estão fortemente correlacionados entre eles. No entanto, num estudo com enfermeiros,

Saeidi, Izanloo e Izanlou (2020) não encontraram uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e o *burnout*. Ainda que não se chegue a um consenso, outros estudos indicam inter-relações consistentes entre a satisfação no trabalho e o *burnout*, reforçando a lógica de que altos níveis de satisfação no trabalho estão associados a níveis mais baixos de ambos os aspetos do *burnout* (Scanlan e Hazelton, 2019)

A pesquisa mostra-nos, paralelamente, que a satisfação no trabalho surge frequente e positivamente correlacionada com o bem-estar pessoal, a satisfação com a vida e o desempenho no trabalho (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller e Hulin, 2017; Bowling, Eschleman e Wang, 2010). De facto, alguns teóricos sugerem a satisfação no trabalho enquanto aspeto crítico de bem-estar afetivo (Lizano e Barak, 2015) justificando que tal dimensão, sendo uma forma de bem-estar afetivo, se trata de uma reação emocional complexa à perceção da pessoa sobre o relacionamento entre o que se quer do trabalho e o que se realmente tem, i.e., o resultado afetivo do confronto das expectativas com a perceção da realidade do trabalho (Locke, 1969; Lizano e Barak, 2015). Em rigor, o bem-estar afetivo diferencia-se da satisfação no trabalho por capturar os detalhes, complexidades e variações das experiências cognitivas e afetivas, positivas e negativas, dos funcionários no trabalho (Shier e Graham, 2013; Daniels, 2000), sendo por isso mais específico.

Os resultados das análises de correlação e regressão num estudo com parceiras indicaram uma fraca associação geral entre os domínios de satisfação no trabalho e os componentes do bem-estar subjetivo (Jarosova et al., 2016). Em contrapartida, um estudo mais recente atesta o efeito positivo da satisfação do trabalho nas avaliações subjetivas do bem-estar (Karabati, Ensari e Fiorentino, 2017). Estes resultados contraditórios podem ser explicados pelo facto de o bem-estar subjetivo ser um construto multidimensional (Karabati, Ensari e Fiorentino, 2017; Jarosova et al., 2016).

Assim, o bem-estar afetivo, ao envolver, simultaneamente, experiências positivas e negativas no trabalho, facilitará ou impedirá, respetivamente, a satisfação no trabalho (Kalliath, Kalliath, Chan e Chan, 2018). Seguindo esta premissa, alguns estudos revelam evidências de que a satisfação no trabalho encontra associações importantes com o bem-estar afetivo (Rothausen e Henderson, 2019; O'Neill e Sevastos, 2013; Simsek, Günlü e Erkus, 2012), ao passo que, este último, facilita a primeira (DiPietro, Moreo e Cain, 2020;

Kalliath et al., 2018). Tendo em conta estas descobertas, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

**H2:** A Satisfação no Trabalho está associada ao Bem-Estar Afetivo

**H2a:** A Satisfação no Trabalho está negativamente associada à Ansiedade

**H2b:** A Satisfação no Trabalho está positivamente associada ao Conforto

**H2c:** A Satisfação no Trabalho está negativamente associada à Depressão

**H2d:** A Satisfação no Trabalho está positivamente associada ao Entusiasmo

Considerando os objetivos do presente estudo, importa salientar os preditores do bem-estar afetivo. Larson e Yao (2005) chegaram à conclusão de que as comunicações frequentes e intensas com os colaboradores para certo tipo de funções envolvem, geralmente, um controlo organizacional da esfera emocional dos colaboradores (relacionado com a noção de *trabalho emocional*), tornando-o um requisito para o bem-estar afetivo (Wallacea e Lemaire, 2007) e este, por seu turno, um recurso para o desempenho (Lee et al., 2010). Em contrapartida, as relações de trabalho contraproducentes (e.g. comportamentos de assédio moral) estão associadas à diminuição do bem-estar dos envolvidos (Lovell e Lee, 2011; Lee e Brotheridge, 2006a).

Tendo em conta este cenário, o foco crescente na eficiência e na eficácia organizacional, combinado com a utilização aprimorada de mecanismos de AD, problematize, a vários níveis, os efeitos não previstos do FAD, nomeadamente ao nível do bem-estar dos colaboradores (Bauwens, Audenaert e Decramer, 2019; Van Loon, Vandenabeele e Leisink 2015).

Utilizando uma noção diferenciada e abrangente de bem-estar no trabalho onde inclui variáveis conceptualmente distintas, Sparr e Sonnentag (2008) concluíram que o AFD está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, negativamente relacionado com depressão no trabalho, intenções de rotatividade e sentimentos de desamparo e positivamente relacionado com o controlo pessoal sobre informações. Por sua vez, Dahling et al. (2017) descobriram que um AFD de alta qualidade estava associado a níveis mais baixos de exaustão emocional. Dado que o impacto do ambiente



do feedback no bem-estar afetivo não tem sido explorado, propõe-se, à semelhança do proposto atrás para a satisfação no trabalho (H1):

**H3:** O AFD está associado ao Bem-Estar Afetivo

**H3a:** A Credibilidade da Fonte está associada ao Bem-Estar Afetivo

**H3a1:** A Credibilidade da Fonte está negativamente associada à Ansiedade

**H3a2:** A Credibilidade da Fonte está positivamente associada ao Conforto

**H3a3:** A Credibilidade da Fonte está negativamente associada à Depressão

**H3a4:** A Credibilidade da Fonte está positivamente associada ao Entusiasmo

**H3b:** A Qualidade do Feedback está associada ao Bem-Estar Afetivo

**H3b1:** A Qualidade do Feedback está negativamente associada à Ansiedade

**H3b2:** A Qualidade do Feedback está positivamente associada ao Conforto

**H3b3:** A Qualidade do Feedback está negativamente associada à Depressão

**H3b4:** A Qualidade do Feedback está positivamente associada ao Entusiasmo

**H3c:** O Feedback Positivo está associado ao Bem-Estar Afetivo

**H3c1:** O Feedback Positivo está negativamente associado à Ansiedade

**H3c2:** O Feedback Positivo está positivamente associado ao Conforto

**H3c3:** O Feedback Positivo está negativamente associado à Depressão

**H3c4:** O Feedback Positivo está positivamente associado ao Entusiasmo

**H3d:** O Feedback Negativo está associado ao Bem-Estar Afetivo

**H3d1:** O Feedback Negativo está positivamente associado à Ansiedade

**H3d2:** O Feedback Negativo está negativamente associado ao Conforto

**H3d3:** O Feedback Negativo está positivamente associado à Depressão

**H3d4:** O Feedback Negativo está negativamente associado ao Entusiasmo

## 5. LMX enquanto variável moderadora

Dansereau, Graen e Haga (1975) referem-se à LMX como a qualidade do relacionamento bidirecional entre líderes e colaboradores, preconizando que os líderes oferecem recursos e apoio, tangível e intangível, diferenciado para cada um dos seus subordinados (Graen e Uhl-Bien, 1995). Se por um lado uma LMX de baixa qualidade envolve um relacionamento transacional restrito ao contrato de trabalho, por outro, uma LMX de alta qualidade envolve uma troca baseada no respeito mútuo, afeto, contribuições e lealdade (Liden e Maslyn, 1998), contribuindo para o sucesso organizacional por via de relações positivas entre o líder e o colaborador (Trincherro, Borgonovi e Farr-Wharton, 2014).

Uma LMX de alta qualidade resulta em relacionamentos de trabalho eficazes com elevados níveis de confiança, respeito e comunicação (Bauwens, Audenaert e Decramer, 2019), elementos estes preditores do bem-estar afetivo. Assim, uma LMX de qualidade impacta, necessariamente, numa maior satisfação no trabalho, reduzindo, por conseguinte, o *burnout* (Skakon et al., 2010) e aumentando o bem-estar afetivo (Audenaert, Vanderstraeten e Buyens, 2017).

Outra investigação veio demonstrar que o efeito negativo dos líderes no trabalho estava positivamente relacionado com a liderança abusiva, enquanto a LMX reduzia os efeitos indiretos dos comportamentos de líderes abusivos nos resultados dos seus subordinados, i.e., a liderança abusiva foi atenuada pelo LMX, sendo que os seus efeitos indiretos foram encontrados apenas nas díades com menor LMX, mas não nas díades com maior LMX (Pan e Lin, 2018).

É reconhecido que os comportamentos e estilos de liderança e o relacionamento entre líderes e colaboradores estão associados ao stress e *burnout* dos funcionários em particular, e ao bem-estar afetivo em geral (Audenaert, Vanderstraeten e Buyens, 2017; Lai, Chow e Loi, 2018; Skakon, Nielsen, Borg, e Guzman, 2010). Também, Thomas e Lankau (2009) descobriram que o LMX reduz o stress dos funcionários, aumentando dessa forma o seu bem-estar, enquanto que Lai, Chow e Loi (2018) perceberam uma relação negativa entre LMX e o *burnout*. No seguimento destes estudos, e embora nenhuma deles considere o bem-estar afetivo tal qual sugerido nesta investigação, estabelecemos a seguinte hipótese:

**H4:** A relação entre líder-colaborador (LMX) está associada ao Bem-Estar Afetivo

**H4a:** A LMX está negativamente associada à Ansiedade

**H4b:** A LMX está positivamente associada ao Conforto

**H4c:** A LMX está negativamente associada à Depressão

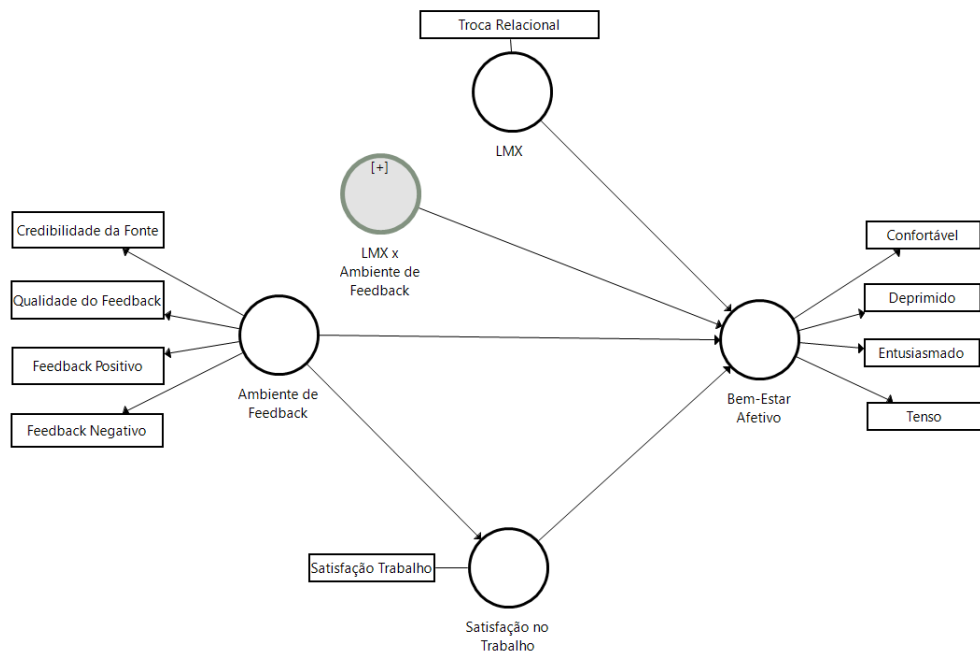
**H4d:** A LMX está positivamente associada ao Entusiasmo

A literatura sugere ainda que a LMX tem um papel moderador na relação entre o FAD e o bem-estar dos colaboradores (Bauwens, Audenaert e Decramer, 2019). Assim, líderes mais atentos às necessidades dos colaboradores no cumprimento da missão organizacional, valores, expectativas e objetivos (Den Hartog, Boon, Verburg e Croon 2013) aumentam o sentimento de valorização dos colaboradores (Caillier, 2017; Caillier, 2016), o que se traduzirá em níveis mais altos de bem-estar afetivo. Em contrapartida, estudos empíricos mostram que o feedback negativo dos líderes tende a aumentar o efeito negativo das emoções dos colaboradores, designadamente a vergonha, resultando em resultados desfavoráveis no contexto geral do desempenho (Xing, Sun, e Jepsen, 2020)

Tendo por base o acima exposto, propõe-se que o impacto do AFD (credibilidade, disponibilidade e consideração da fonte, bem como a qualidade e conotação do feedback) no bem-estar afetivo seja moderado pela qualidade da LMX. Assim, sugere-se a seguinte hipótese:

**H5:** A LMX modera a relação entre o AFD e o Bem-Estar Afetivo

A Figura 3 apresenta o modelo de pesquisa que contempla as relações estabelecidas nas diferentes hipóteses.



**Figura 3 - Modelo de Pesquisa (elaboração do autor)**

### III. ESTUDO EMPÍRICO

#### 1. Método e Procedimentos

O processo de pesquisa quantitativa é um processo dedutivo que começa e acaba com a teoria (Stockemer, 2019). A utilização do inquérito por questionário é uma das principais técnicas de recolha de dados utilizadas no âmbito das Ciências Sociais que permite aos investigadores, através de um diverso leque de perguntas, recolher informações acerca dos comportamentos, atitudes e opiniões dos inquiridos (Marczyk, DeMatteo e Festinger, 2005), visando, sobretudo, a verificação das hipóteses teóricas orientadoras da investigação, assim como a análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy e Campenhoudt, 2005).

A presente proposta de investigação assenta numa metodologia quantitativa suportada num inquérito por questionário de administração direta endereçado, por via eletrónica, a alunos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), que tenham estado envolvidos num processo formal de AD. Trata-se de uma amostra não-probabilística o que pressupõe o uso de mecanismos não-aleatórios de seleção, no caso, a técnica de amostragem por conveniência. Através dos serviços administrativos do ISEG, foi enviado o link para o questionário construído no *software Qualtrix* a todos os alunos de licenciaturas, mestrados, doutoramentos, pós-graduações e MBAs do ISEG.

Cada questionário compreende um esclarecimento do propósito do estudo, bem como a definição inequívoca dos pressupostos de anonimato e confidencialidade. O questionário dividiu-se em três secções principais (Anexo 1): a secção com a pergunta de exclusão para filtrar somente os indivíduos cujos desempenho tivesse sido avaliado nos últimos 3 anos; a primeira parte composta a partir dos respetivos instrumentos de medida das perceções individuais dos colaboradores sobre o *AFD*, a *Satisfação no Trabalho* e o *Bem-Estar Afetivo* e a *relação entre líder-colaborador (LMX)*; e a segunda parte preenchida com variáveis sociodemográficas para uma posterior caracterização.

A análise dos dados segue um tipo de Modelo de Equações Estruturais baseado na Análise de Regressão dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM model*), cujos pressupostos se adequam totalmente à dimensão da nossa amostra pela garantia da relevância que tem perante amostras pequenas e modelos de análise complexos (Hair,

Hult, Ringle e Sarstedt, 2017; Hair, Risher, Ringle e Sarstedt, 2019; Lottering, Govender, Peerbhay e Lottering, 2020; Etikan, Musa e Alkassim, 2016).

### 1.1. Caracterização da Amostra do Estudo

Num universo de 124 respostas, 66 respondentes são do sexo feminino, 56 do sexo masculino e 2 cujo género optaram por não identificar. Dada a natureza da amostra, 74.2% dos respondentes não tem mais do que 35 anos, em concreto 31 dos respondentes com menos de 25 anos, 61 entre os 25 e 35 anos, 18 entre os 36 e 45 anos e 14 respondentes com mais de 45 anos. A larga maioria dos respondentes tem pelo menos um grau académico completo, menos de 10 anos de antiguidade na empresa à qual pertencem e exercem funções de “Técnicos/as e Assistentes”. A Tabela I integra a informação descritiva da amostra do estudo.

**Tabela I** - Caracterização da Amostra do Estudo

		<i>N</i>	%
<b>Género</b>	Feminino	66	53,2
	Masculino	56	45,2
	Prefiro não responder	2	1,6
<b>Idade</b>	<25	31	25,0
	25-35	61	49,2
	36-45	18	14,5
	>45	14	11,3
<b>Nível de escolaridade</b>	12º Ano	2	1,6
	Licenciatura	66	53,2
	Mestrado	45	36,3
	Doutoramento	9	7,3
	Outro	2	1,6
<b>Antiguidade</b>	<10 anos	119	96,0
	10-20 anos	4	3,2
	>20 anos	1	0,8
<b>Funções de chefia</b>	Sim	26	21,0
	Não	98	79,0
<b>Grupo funcional</b>	Diretor/a Geral	2	1,6
	Diretores/as e Gestores/as	10	8,1
	Supervisores/as e Chefias Diretas	22	17,7
	Técnicos/as e Assistentes	82	66,1
	Operacionais de linha	8	6,5

Fonte: elaboração do autor

## **1.2. Instrumentos de Medida**

### ***1.2.1. Ambiente de Feedback de Desempenho***

O *AFD* trata-se de um construto relativamente recente no contexto da literatura sobre o tema. Com o propósito de mensurar o seu impacto, utilizar-se-á a *Feedback Environment Scale* (FES), tal como construída e validada por Steelman, Levy e Snell (2004), com um total de 18 itens (e.g. *De um modo geral, a minha chefia conhece o meu desempenho no trabalho*) para os quais corresponderá uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente” (anexo 8.1.). Os 10 primeiros itens são adaptados da tradução feita por Ribeiro (2016), sendo que os restantes itens, correspondentes às dimensões do Feedback Positivo e Feedback Negativo, foram submetidos ao processo de retroversão com o intuito de garantir a paridade linguística cruzada (Brislin, 1986), dada a inexistência de estudos em Portugal com estas duas dimensões em específico.

### ***1.2.2. Satisfação no Trabalho***

A *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1980), é uma das escalas mais utilizadas para medir o componente afetivo da satisfação global no trabalho, apresentando bons níveis de fiabilidade (Bowling e Hammond, 2008). Neste estudo adotou-se a versão adaptada para o contexto português por Nascimento (2010), salvaguardando-se as diferenças entre as dimensões culturais apontadas por Hofstede (1991). Trata-se de um instrumento com 5 itens (e.g. *Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho*) avaliados numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”.

### ***1.2.3. Bem-Estar Afetivo***

Para avaliar o Bem-Estar Afetivo, optou-se pela versão original (Warr, 1990), traduzida e validada da escala *Multi-Affect Indicator* (IWP) com 12 itens (Gonçalves, 2011) que se fazem corresponder ao conjunto de sentimentos que perfazem as quatro dimensões do bem-estar afetivo: o Conforto (confortável, calmo, descontraído); o Entusiasmo (motivado, entusiasmado, otimista); a Ansiedade (tenso, ansioso, preocupado); e a Depressão (deprimido, melancólico e infeliz). Cada item é medido numa escala de tipo Likert variando de 1 (Nunca) a 6 (Todo o tempo), no fundo a frequência em que o indivíduo tem experienciado cada um destes estados nas últimas semanas.

A escolha desta escala baseia-se no facto de se tratar de uma escala amplamente utilizada nas várias investigações revistas, salvaguardando, inclusivamente, as diferenças entre as dimensões culturais apontadas por Hofstede (1991) no âmbito de estudos realizados em Portugal.

#### **1.2.4. LMX**

A escala de Graen e Uhl-Bien (1995) traduzida e validada para português e utilizada por Coelho (2017) serve de referência para a operacionalização da relação entre líder-colaborador (LMX), garantindo, à semelhança das escalas anteriores, a salvaguarda das diferenças entre as dimensões culturais apontadas por Hofstede (1991) no âmbito de estudos realizados em Portugal. Os 7 itens análogos à escala supracitada (e.g. *É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?*) são avaliados numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”.

## **2. Análise e Discussão dos Resultados**

Tendo em vista os objetivos do estudo e, a fim de testar as hipóteses de investigação, optou-se pela utilização do modelo de equações estruturais (SEM). Esta técnica estatística de análise multivariada permite examinar fenómenos subjetivos (e.g. percepções, atitudes e intenções) que, por isso, não podem ser observados diretamente (Leguina, 2015). Entre as duas alternativas que o modelo SEM possibilita (CB-SEM e PLS-SEM) (Leguina, 2015), optou-se pelo método dos mínimos quadrados parciais SEM (PLS-SEM) baseado nos componentes cujo conceito de causalidade é formulado em termos de expectativa condicional linear (Vinzi, Chin, Henseler e Wang, 2010). O PLS-SEM mostra-se vantajoso face ao CB-SEM por não fazer suposições sobre a distribuição de dados (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, 2014; Lottering et al., 2020), o que para a análise dos indicadores em estudo é inequivocamente imprescindível por não estarem cumpridos os pressupostos de normalidade do teste de Kolmogorov-Smirnov.

Importa referir que quando os modelos são desenvolvidos, a sequência flui da esquerda para a direita, partindo-se um construto endógeno em que as variáveis latentes são as variáveis dependentes do modelo de pesquisa, estas que implicam necessariamente uma relação estrutural de caminho com as variáveis latentes exógenas (variáveis independentes) (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019).



## 2.1. Análise do Modelo de Medida

A impossibilidade de medir a adequação global do modelo (*goodness-of-fit*), requer, em ambiente do PLS-SEM, a validação de critérios que garantam a confiabilidade e validade dos instrumentos de medida, portanto, tais como as cargas fatoriais dos indicadores, a fiabilidade composta, a validade convergente e discriminante, sendo estes os principais quesitos a considerar tendo como valor de referência mínima 0,70 (Hair et al., 2014).

Procedeu-se à recodificação dos itens invertidos para que fluíssem no sentido positivo e à eliminação de um dos itens da dimensão Feedback Positivo (iAFD\_P2) por apresentar uma carga fatorial estandardizada abaixo dos 0,70. Tal como se pode observar na Tabela II, as médias dos indicadores revelaram-se, no geral, próximas do ponto médio sobretudo para as variáveis da AFD, LMX e Bem-Estar Afetivo e, dentro destas, alguns dos indicadores cuja média é inferior a 3,0. Somente a Satisfação no Trabalho regista valores médios dos indicadores acima de 4,0, dos quais alguns próximos de 5,0.

**Tabela II** - Estatísticas Descritivas e Cargas Fatoriais

Variáveis	Indicadores	Média	Desvio-padrão	Cargas fatoriais
<i>Credibilidade</i>	AFD_C1	3.895	0.932	0.930
	AFD_C2	3.798	1.092	0.868
	iAFD_C3	3.548	1.194	0.917
	AFD_C4	3.589	1.115	0.909
	AFD_C5	3.661	1.135	0.899
<i>Qualidade</i>	AFD_Q1	3.476	1.241	0.916
	AFD_Q2	3.508	1.279	0.945
	iAFD_Q3	3.702	1.184	0.897
	AFD_Q4	3.468	1.214	0.913
	iAFD_Q5	3.242	1.304	0.913
<i>Feedback Positivo</i>	AFD_P1	3.500	1.111	0.939
	iAFD_P2	2.831	1.324	<b>0.553</b>
	AFD_P3	3.476	1.267	0.935
	AFD_P4	3.371	1.247	0.941
<i>Feedback Negativo</i>	AFD_N1	3.258	1.197	0.830
	AFD_N2	3.242	1.285	0.914
	AFD_N3	3.194	1.223	0.921
	AFD_N4	3.500	1.254	0.908
<i>Satisfação no Trabalho</i>	ST_1	4.895	1.891	0.897
	ST_2	4.258	1.987	0.858
	ST_3	4.661	1.684	0.885
	ST_4	4.556	1.488	0.737
	ST_5	4.040	1.478	0.770
<i>LMX</i>	LMX_1	3.234	1.219	0.799
	LMX_2	3.089	1.107	0.839
	LMX_3	3.371	1.059	0.819

**Tabela II** - Estatísticas Descritivas e Cargas Fatoriais (continuação)

Variáveis	Indicadores	Média	Desvio-padrão	Cargas fatoriais
<i>LMX</i>	LMX_4	2.984	1.129	0.734
	LMX_5	3.194	1.052	0.790
	LMX_6	3.484	1.081	0.836
	LMX_7	3.435	1.002	0.892
<i>Ansiedade</i>	BE_Tenso	3.161	1.139	0.896
	BE_Ansioso	3.282	1.286	0.908
	BE_Preocupado	3.234	1.345	0.895
<i>Conforto</i>	BE_Confortável	3.815	1.428	0.920
	BE_Calmo	3.435	1.393	0.930
	BE_Descontraído	3.589	1.519	0.943
<i>Depressão</i>	BE_Deprimido	2.153	1.129	0.908
	BE_Melancólico	2.000	1.100	0.924
	BE_Infeliz	2.226	1.331	0.924
<i>Entusiasmo</i>	BE_Motivado	3.806	1.468	0.977
	BE_Otimista	3.444	1.520	0.953
	BE_Entusiasmado	3.702	1.497	0.971

Fonte: elaboração do autor

De acordo com Hair e outros autores (2019), o primeiro critério a ser avaliado trata-se da fiabilidade da consistência interna através do *Alfa de Cronbach* e da Fiabilidade Composta. Ambos os indicadores são interpretados da mesma maneira, em específico, valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto que os valores entre 0,70 e 0,90 possam ser mais adequados em níveis de pesquisas avançadas (Nunally e Bernstein, 1994). Em consideração ao presente estudo, todos os valores se mostram consistentes nos dois indicadores (Tabela III).

**Tabela III** - Fiabilidade e Variância Média Extraída

Variáveis	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída (AVE)
<i>Credibilidade da Chefia</i>	0.931	0.948	0.784
<i>Qualidade do Feedback</i>	0.946	0.959	0.823
<i>Feedback Positivo</i>	0.794	0.869	0.667
<i>Feedback Negativo</i>	0.919	0.941	0.799
<i>Satisfação no Trabalho</i>	0.871	0.907	0.663
<i>LMX</i>	0.916	0.933	0.667
<i>Bem-Estar Afetivo (Ansiedade)</i>	0.900	0.938	0.834
<i>Bem-Estar Afetivo (Conforto)</i>	0.923	0.951	0.867
<i>Bem-Estar Afetivo (Depressão)</i>	0.908	0.942	0.844
<i>Bem-Estar Afetivo (Entusiasmo)</i>	0.965	0.977	0.935

Fonte: elaboração do autor

Relativamente à Validade Convergente, os investigadores consideram as cargas externas dos indicadores, bem como a Variância Média Extraída (AVE) para entenderem a extensão das correlações dos indicadores com os construtos subjacentes (Hair et al., 2014; Hair, Matthews, Matthews e Sarstedt, 2017) combinando cargas fatoriais acima de 0,70 e valores da AVE iguais ou superiores a 0,50 o que significaria que, em média, o construto explica mais de metade da variância dos seus indicadores (Hair et al., 2014); Hair et al., 2017. Desta forma, pode-se concluir, numa primeira análise que os indicadores se correlacionam fortemente com o construto subjacente (Tabela III). Contudo torna-se necessário complementar a análise com um procedimento de avaliação não-paramétrico – o *bootstrapping* – para se avaliar o grau de significância dos coeficientes através de 5 000 subamostras aleatórias operacionalizadas a partir dos dados originais (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017; Lottering et al., 2020). Este procedimento não-paramétrico fornece o erro padrão de um coeficiente estimado, confirmando-se uma carga fatorial significativa ( $t > 3,29$ ;  $p < 0,001$ ) para todos os indicadores considerados, corroborando a Validade Convergente de todos os modelos de medida (Tabela IV).

**Tabela IV - Bootstrapping t-Test**

Variáveis	Indicadores	Cargas Fatoriais	t-Test	Sig (p)
<i>Credibilidade</i>	AFD_C1	0.930	27.017	0.000
	AFD_C2	0.868	60.144	0.000
	iAFD_C3	0.917	44.201	0.000
	AFD_C4	0.909	53.127	0.000
	AFD_C5	0.899	46.628	0.000
<i>Qualidade</i>	AFD_Q1	0.916	54.756	0.000
	AFD_Q2	0.945	53.578	0.000
	iAFD_Q3	0.897	41.138	0.000
	AFD_Q4	0.913	44.161	0.000
	iAFD_Q5	0.913	19.626	0.000
<i>Feedback Positivo</i>	AFD_P1	0.939	83.778	0.000
	AFD_P3	0.935	66.300	0.000
	AFD_P4	0.941	47.125	0.000
<i>Feedback Negativo</i>	AFD_N1	0.830	19.626	0.000
	AFD_N2	0.914	39.906	0.000
	AFD_N3	0.921	47.347	0.000
	AFD_N4	0.908	52.184	0.000
<i>Satisfação no Trabalho</i>	ST_1	0.897	56.452	0.000
	ST_2	0.858	38.936	0.000
	ST_3	0.885	34.810	0.000
	ST_4	0.737	19.895	0.000
	ST_5	0.770	20.077	0.000
<i>LMX</i>	LMX_1	0.799	19.626	0.000

**Tabela IV - Bootstrapping t-Test (continuação)**

Variáveis	Indicadores	Cargas Fatoriais	t-Test	Sig (p)
<i>LMX</i>	LMX_2	0.839	39.906	0.000
	LMX_3	0.819	47.347	0.000
	LMX_4	0.734	52.184	0.000
	LMX_5	0.790	19.626	0.000
	LMX_6	0.836	39.906	0.000
	LMX_7	0.892	47.347	0.000
	<i>Bem-Estar Afetivo (Ansiedade)</i>	BE_Tenso	0.896	85.526
BE_Ansioso		0.908	51.922	0.000
BE_Preocupado		0.895	42.150	0.000
<i>Bem-Estar Afetivo (Conforto)</i>	BE_Confortável	0.920	58.704	0.000
	BE_Calmo	0.930	67.564	0.000
	BE_Descontraído	0.943	82.720	0.000
<i>Bem-Estar Afetivo (Depressão)</i>	BE_Deprimido	0.908	41.579	0.000
	BE_Melancólico	0.924	57.794	0.000
	BE_Infeliz	0.924	72.613	0.000
<i>Bem-Estar Afetivo (Entusiasmo)</i>	BE_Motivado	0.977	227.118	0.000
	BE_Otimista	0.953	120.145	0.000
	BE_Entusiasmado	0.971	178.666	0.000

Fonte: elaboração do autor

Por fim, em termos da Validade Discriminante, i.e., a medida em que um construto é empírica e verdadeiramente distinto dos outros construtos, foram utilizados dois métodos para avaliar este aspeto: a carga externa dos indicadores e o critério de *Fornell-Larcker* com base na comparação da raiz quadrada da AVE com as correlações das variáveis latentes (Hair, Ringle, e Sarstedt, 2011; Hair et al., 2017)

**Tabela V - Validade Discriminante**

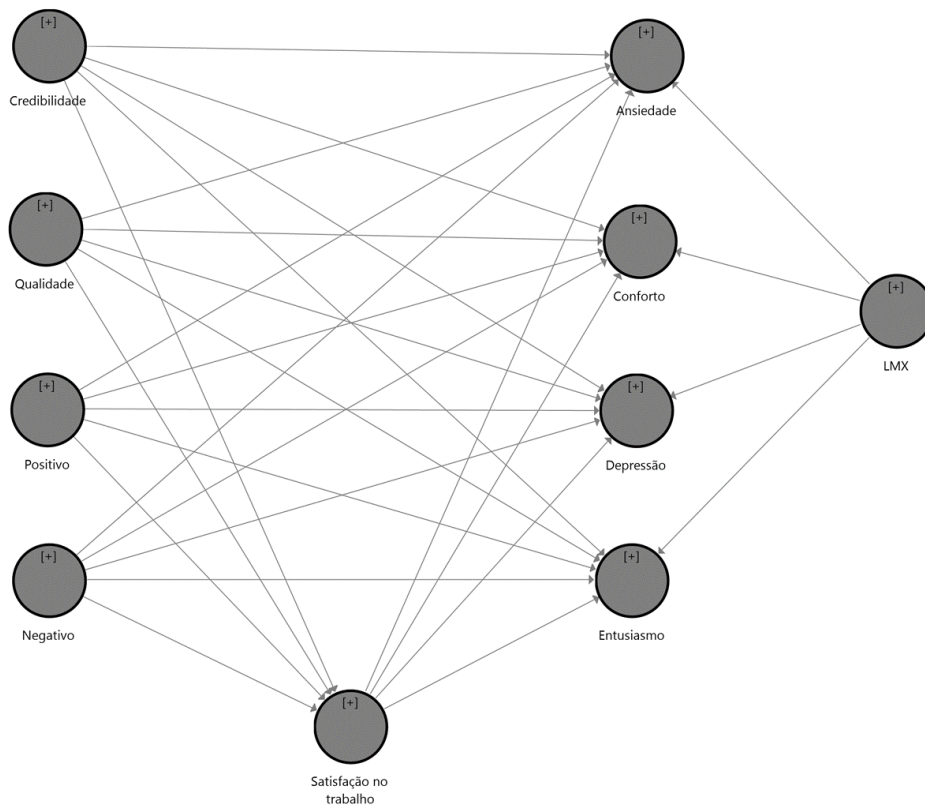
	<i>Ansiedade</i>	<i>Conforto</i>	<i>Credibilidade</i>	<i>Depressão</i>	<i>Entusiasmo</i>	<i>LMX</i>	<i>Negativo</i>	<i>Positivo</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Satisfação no Trabalho</i>
<i>Ansiedade</i>	<b>0.913</b>									
<i>Conforto</i>	-0.804	<b>0.931</b>								
<i>Credibilidade</i>	-0.512	0.616	<b>0.885</b>							
<i>Depressão</i>	0.585	-0.612	-0.597	<b>0.919</b>						
<i>Entusiasmo</i>	-0.630	0.784	0.689	-0.728	<b>0.967</b>					
<i>LMX</i>	-0.579	0.694	0.767	-0.622	0.748	<b>0.817</b>				
<i>Negativo</i>	0.373	-0.445	-0.281	0.271	-0.363	-0.234	<b>0.894</b>			
<i>Positivo</i>	-0.520	0.661	0.725	-0.572	0.755	0.788	-0.378	<b>0.816</b>		
<i>Qualidade</i>	-0.525	0.613	0.840	-0.595	0.757	0.754	-0.269	0.803	<b>0.907</b>	
<i>Satisfação no Trabalho</i>	-0.574	0.672	0.641	-0.629	0.795	0.720	-0.308	0.712	0.740	<b>0.814</b>

Fonte: elaboração do autor

Especificamente, a raiz quadrada de AVE de cada construto deve ser maior do que sua correlação mais alta com qualquer outro construto, ou seja, um construto deve partilhar mais variância com seus indicadores associados do que com qualquer outro construto (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). A análise dos valores da Tabela V permite confirmar a existência de validade discriminante e, por isso, a confiabilidade e validade dos instrumentos de medida, dado o cumprimento de todos os outros pressupostos acima referidos.

## 2.2. Análise do Modelo Estrutural

Face à análise dos índices de fiabilidade e confiabilidade anteriormente explanados, é possível partir para o desenvolvimento analítico do Modelo Estrutural que suporta cada uma das hipóteses deste estudo (Figura 4).



**Figura 4** - Modelo Estrutural Inicial (elaboração do autor)

O *bootstrapping* permite a avaliação dos coeficientes de caminho do modelo estrutural tendo por base níveis de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ ), i.e., probabilidade de erro superiores a 1,96 ( $t > 1,96$ ) (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). Olhando para os

níveis de significância, descobriram-se indicadores não significativos levando, deste modo, à exclusão da variável Credibilidade bem como de todos os caminhos não significativos. Repetiu-se o *bootstrapping* com o intuito de confirmar a significância dos indicadores remanescentes. Verificou-se que todos os valores de t apresentados estavam claramente acima de 1,96 o que indica a importância da carga externa de cada um dos indicadores ( $p < 0,05$ ) (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). Na Tabela VI apresentam-se as hipóteses validadas tendo em conta as variáveis de critério e variáveis predictoras.

Uma vez confirmada a confiabilidade e validade das medidas de construto, a avaliação dos resultados do modelo estrutural final envolve o exame dos recursos preditivos do modelo bem como a relação entre os construtos, através dos coeficiente de determinação ( $R^2$ ), dos coeficientes de caminho do modelo estrutural, dos tamanhos de efeito do  $f^2$  e da relevância preditiva do  $Q^2$  e dos tamanhos de efeito do  $q^2$  (Hair et al., 2014).

Sobre o primeiro critério, os valores do  $R^2$  de 0,25, 0,50 e 0,75 são considerados fracos, médios e substanciais, respetivamente (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017), o que revela uma variância substancial dos construtos endógenos no modelo estrutural, sobretudo o Conforto, Entusiasmo e Satisfação no Trabalho para os quais o modelo explica 60,6%, 72,8% e 58,5% da variância, respetivamente, em comparação à Ansiedade (42,7%) e Depressão (47,7%) cujos valores são apenas relativamente explicativos (Tabela VI).

Os coeficientes de caminho explicam, por sua vez, a magnitude, significância e sinais das hipóteses no modelo. Na Tabela VI apresentam-se os coeficientes de caminho que se revelaram estatisticamente significativos. Como se pode verificar, apenas a Qualidade do Feedback e o Feedback Positivo impactam significativamente na Satisfação no Trabalho ( $\beta=0,471$ ,  $p<0,01$  e  $\beta=0,333$ ,  $p<0,01$ , respetivamente), validando assim parcialmente a hipótese H1. No que respeita ao impacto do Bem-Estar Afetivo na Satisfação no Trabalho, verifica-se que todas as dimensões do Bem-Estar Afetivo (Ansiedade, Conforto, Depressão e Entusiasmo) impactam significativamente na Satisfação no Trabalho, validando assim a hipótese H2 na totalidade ( $\beta=-0,266$ ,  $p<0,01$ ;  $\beta=0,269$ ,  $p<0,01$ ;  $\beta=-0,379$ ,  $p<0,01$ ;  $\beta=0,409$ ,  $p<0,01$ , respetivamente). Relativamente ao impacto do AFD no Bem-Estar Afetivo, verifica-se que a Qualidade do Feedback apenas

impacta significativamente no Entusiasmo sendo esse impacto positivo ( $\beta=0,173$ ,  $p<0,01$ ) tal como previsto na hipótese H3b4, que se encontra, pois, validada. O Feedback Positivo impacta positiva e significativamente no Entusiasmo ( $\beta=0,180$ ,  $p<0,01$ ), validando assim H3c4. Já o Feedback Negativo impacta significativamente na Ansiedade ( $\beta=0,211$ ,  $p<0,01$ ) e no Conforto ( $\beta=-0,241$ ,  $p<0,01$ ), validando, respetivamente, H3d1 e H3d2. Assim, podemos concluir que a hipótese H3 foi parcialmente validada. A H4 foi igualmente validada parcialmente dado que se verificou apenas um impacto significativo da LMX no Conforto (H4b validada) e na Depressão (H4c validada) sendo o primeiro positivo ( $\beta=0,388$ ,  $p<0,01$ ) e o segundo negativo ( $\beta=-0,351$ ,  $p<0,01$ ).

Procedeu-se a uma avaliação da dimensão dos efeitos, ou seja, quanto uma variável preditora contribui para o valor de  $R^2$  de uma variável de critério no modelo estrutural, a partir do  $f^2$  (Cohen, 1988). De acordo com Cohen (1988), para valores de  $f^2$  de 0,02 considera-se um efeito fraco, para valores de 0,15 um efeito moderado e de 0,35 um efeito substancial. Assim, conclui-se que apenas existem dois efeitos moderados: o impacto da Qualidade do Feedback na Satisfação no Trabalho ( $f^2 = 0,19$ ) e da Satisfação no Trabalho no Entusiasmo ( $f^2 = 0,237$ ), sendo os restantes efeitos fracos (Tabela VI).

**Tabela VI - Avaliação do Modelo Estrutural**

Variáveis de critério	Variáveis predictoras	Hipóteses	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Coefficientes	f <sup>2</sup>	Bootstrapping	Sig (p)
<i>Ansiedade</i>	F. Negativo	H3d1	0.427	0.413	0.211	0.070	2.973	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2a			-0.266	0.057	2.080	0.005
<i>Conforto</i>	F. Negativo	H3d2	0.606	0.589	-0.241	0.124	3.944	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2b			0.269	0.078	3.000	0.000
	LMX	H4b			0.388	0.123	3.804	0.000
<i>Depressão</i>	Satisfação no Trabalho	H2c	0.477	0.464	-0.379	0.128	3.660	0.001
	LMX	H4c			-0.351	0.110	3.347	0.000
<i>Entusiasmo</i>	Qualidade	H3b4	0.728	0.719	0.173	0.031	1.819	0.000
	F. Positivo	H3c4			0.180	0.032	1.986	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2d			0.409	<b>0.237</b>	4.155	0.000
<i>Satisfação no Trabalho</i>	Qualidade	H1b	0.585	0.578	0.471	<b>0.190</b>	4.965	0.000
	F. Positivo	H1c			0.333	0.095	3.590	0.000

Nota: a negrito os valores moderados de  $f^2$

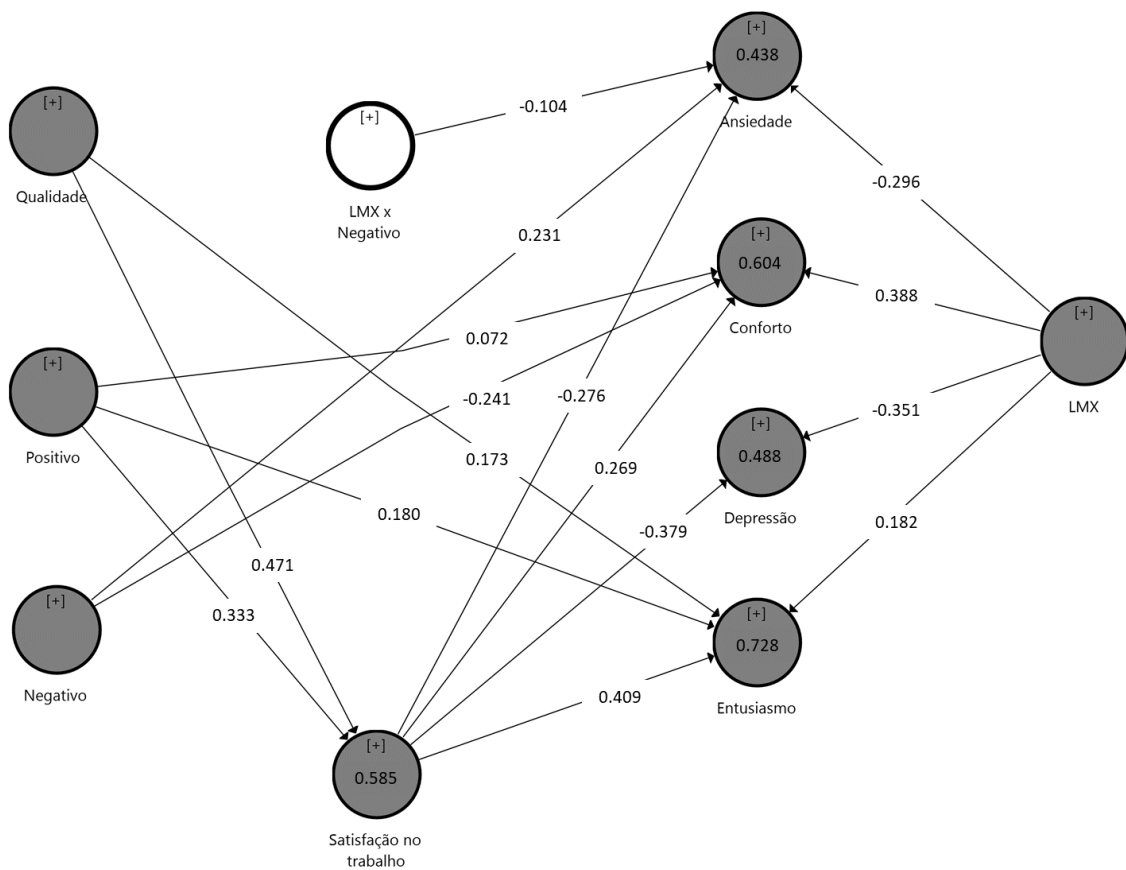
Fonte: elaboração do autor

O último passo sugerido por Hair e outros autores (2014) consiste na realização do procedimento *blindfolding* que possibilita calcular a relevância preditiva do modelo

estrutural ao comparar os valores originais com as previsões. O modelo apresenta relevância preditiva para um construto endógeno reflexivo se o valor de  $Q^2$  estiver acima de zero (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017) sendo que a validação cruzada da redundância do construto se verifica com valores maiores que 0 para todas as variáveis de critério (Ansiedade -  $Q^2= 0,347$ ; Conforto -  $Q^2= 0,508$ ; Depressão -  $Q^2= 0,374$ ; Entusiasmo -  $Q^2= 0,673$ ; e Satisfação no Trabalho -  $Q^2= 0,379$ ).

### 2.3. Análise dos Efeitos de Moderação

O efeito moderador da LMX (H5) na relação exclusiva entre as variáveis predictoras do AFD e o as variáveis de critério do Bem-Estar Afetivo apenas se confirmou significativo entre o Feedback Negativo e a Ansiedade ( $\beta=-0,104$ ,  $p<0,03$ ) exprimindo que enquanto a LMX aumenta diminui o efeito do Feedback Negativo na Ansiedade dos colaboradores (H5) (Figura 5).



**Figura 5** - Modelo Estrutural com Moderação (elaboração do autor)

A avaliação do modelo estrutural com moderação (Tabela VII) valida um aumento da capacidade de explicação da variância da Ansiedade (43,8%) em comparação ao



modelo sem moderação (42,7%), ainda que irrisória. Ao mesmo tempo, o efeito do Feedback Negativo na Ansiedade aumenta, no entanto, a dimensão desse efeito continua a ser baixo reportando aos critérios do  $f^2$ . Da mesma, os valores do  $Q^2$  continuam superiores a 0 mantendo para todos os construtos a sua relevância preditiva.

**Tabela VII - Avaliação do Modelo Estrutural com Moderação**

Variáveis de critério	Variáveis predictoras	Hipóteses	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Coefficientes	f <sup>2</sup>	Bootstrapping	Sig (p)
<i>Ansiedade</i>	F. Negativo	H3d1	0.438	0.419	0.231	0.067	2.973	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2a			-0.276	0.057	2.080	0.005
	<b>LMX x F.Negativo</b>	<b>H5</b>			<b>-0.104</b>	<b>0.028</b>	<b>0.984</b>	<b>0.003</b>
<i>Conforto</i>	F. Negativo	H3d2	0.604	0.589	-0.241	0.124	3.944	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2b			0.269	0.078	3.000	0.000
	LMX	H4b			0.388	0.123	3.804	0.000
<i>Depressão</i>	Satisfação no Trabalho	H2c	0.488	0.464	-0.379	0.128	3.660	0.001
	LMX	H4c			-0.351	0.110	3.347	0.000
<i>Entusiasmo</i>	Qualidade	H3b4	0.728	0.719	0.173	0.031	1.819	0.000
	F. Positivo	H3c4			0.180	0.032	1.986	0.000
	Satisfação no Trabalho	H2d			0.409	0.237	4.155	0.000
<i>Satisfação no Trabalho</i>	Qualidade	H1b	0.585	0.578	0.471	0.190	4.965	0.000
	F. Positivo	H1c			0.333	0.095	3.590	0.000

Nota: a negrito a relação de moderação da LMX entre o Feedback Negativo e a Ansiedade do Bem-Estar Afetivo

Fonte: elaboração do autor

Adicionalmente, resolveu-se testar o efeito moderador das variáveis demográficas consideradas para caracterização da amostra, todavia não foram encontrados quaisquer efeitos estatisticamente válidos.

## 2.4. Discussão dos Resultados

O estudo permitiu revelar o papel pertinente da Satisfação do Trabalho e, em menor grau, do AFD e LMX enquanto antecedentes do Bem-Estar Afetivo, bem como o papel de algumas dimensões do AFD na Satisfação do Trabalho.

À luz dos resultados, verificou-se que apenas duas dimensões do AFD - a Qualidade do Feedback e o Feedback Positivo - têm um efeito significativo na Satisfação do Trabalho, sugerindo que aspetos como justiça, clareza e assertividade do Feedback têm maior impacto positivo na satisfação geral dos colaboradores tal como já referido por outros autores (e.g. Gong et al., 2017; Beek, Zuiker, e Zwart, 2019). Um resultado surpreendente do presente estudo foi o facto da Credibilidade da Fonte não impactar na

Satisfação no Trabalho, uma vez que estudos anteriores (e.g. Anseel e Lievens, 2007; Sparr e Sonnentag, 2008; Mosquera, Soares e Ribeiro, 2018; Leh e Ibrahim, 2019) sugeriam precisamente o contrário, ou seja, que a Credibilidade da Fonte era uma das dimensões do AFD com maior impacto na Satisfação no Trabalho.

De todas as dimensões do AFD, o Feedback Negativo é aquele que apresenta um maior impacto nos fatores do Bem-Estar Afetivo, nomeadamente aumentando a Ansiedade e reduzindo o Conforto. Estes resultados sugerem que o AFD pode ter um poder subversivo no estado afetivo dos colaboradores e, potencialmente, na respetiva saúde mental (Waterschoot, Kaap-Deeder e Vansteenkiste, 2020; Jawahar e Shabeer, 2019). Da mesma forma, os resultados corroboram as conclusões de um número crescente de estudos de que um feedback desfavorável pode frustrar o sentido de competência dos indivíduos (Fang, He, Fu, Zhang, Mo e Meng 2018; Fong et al., 2017) o que traz uma carga de desprazer na componente afetiva dos colaboradores, afetando, consequentemente, a visão de carreira dos próprios (Jawahar e Shabeer, 2019)

Em contraste, o Feedback Positivo, tal como a Qualidade do Feedback, estão positiva e significativamente relacionados com o Entusiasmo. Este resultado reforça a questão de se investir em feedback de qualidade (Gleason, Malone, Wood, Baker, Hollis, Richman e Lindeman, 2020) e, sempre que possível, concentrado nos aspetos positivos do desempenho, já que tais aspetos dão capacidade de intervenção aos colaboradores, tendo um efeito de curto prazo nas respetivas emoções positivas (Meyers e van Woerkom, 2017) e um efeito de longo prazo no capital psicológico (Meyers e van Woerkom, 2017). Tendo em conta a escassez de investigações que relacionem estas variáveis, considera-se que este foi um importante contributo empírico do estudo.

Verificou-se ainda que a Satisfação no Trabalho impactava positiva e significativamente em todas as dimensões do Bem-Estar Afetivo. Trata-se de um resultado importante face à falta de estudos que balizem as duas variáveis como parte de conceitos distintos (Lizano e Barak, 2015; Shier e Graham, 2013; Daniels, 2000). De salientar o efeito positivo da Satisfação no Trabalho no Entusiasmo, relevando o papel da Satisfação no Trabalho enquanto variável organizacional com um valor de impacto na satisfação pessoal (Luna-Arocas e Danvila-del-Valle, 2020) algo fundamental não só para

o bem-estar psicológico dos colaboradores (Sandilya e Shahnawaz, 2018), mas para o seu desempenho organizacional (Luna-Arocas e Danvila-del-Valle, 2020).

À semelhança da Satisfação no Trabalho, também a LMX demonstrou uma forte associação às dimensões Conforto e Depressão do Bem-Estar Afetivo, algo totalmente novo no contexto da investigação sobre o tema do Bem-Estar Afetivo, evidenciando que uma relação entre líderes e colaboradores reduz a Depressão e aumenta o Conforto. A relação entre estas duas variáveis com o AFD traduz-se na validação parcial da última hipótese do estudo, já que a LMX assume um papel moderador na interação entre o Feedback Negativo e a Ansiedade, ou seja, o impacto do Feedback Negativo na Ansiedade diminui à medida que a relação entre líder-colaborador se mostra mais positiva e eficiente.

Estes resultados alinham-se a uma tentativa de destacar o Bem-Estar Afetivo enquanto variável de trabalho que, ao estar fortemente associada ao desempenho de tarefas, comportamentos de cidadania organizacional (Shockley, Ispas, Rossi e Levine, 2012), comportamentos proativos (Fay e Sonnentag, 2012), atitudes de trabalho, (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren e Chermont, 2003) e saúde mental (Sonnentag, 2015), merece uma atenção específica tanto no contexto do FAD e, por sua vez, do AFD, quanto da LMX, pois a concretização do primeiro dá-se necessariamente no contexto das relações entre líder-liderado (Preston, 2020), i.e., quando os líderes avaliam o desempenho dos colaboradores essa interação pode influenciar não só comportamentos organizacionais (Peng e Lin, 2016; Rosen, Levy e Hall, 2006), assim como a dimensão afetiva destes (Le, Jiang e Radford, 2020; Audenaert, Decramer, George, Verschuere e Van Waeyenberg, 2019), diminuindo, em concreto, o efeito da Ansiedade fortemente associada a um Feedback Negativo relativamente ao desempenho dos colaboradores.

#### **IV. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES**

A manutenção de sistemas de AD relevantes, sensíveis, fiáveis, práticos, aceitáveis e confiáveis suportam, deste modo, condições de eficácia por si só benéficas para os objetivos equacionados, especialmente na redução de complicações inerentes a este tipo de sistemas (Idowu, 2017; Longenecker e Fink, 2017; Prasad e Vaidya, 2016; Rizvi, 2017). Por outro lado, parecem igualmente beneficiar as dimensões do AFD e, consequentemente, o efeito do AFD nos componentes individuais e coletivos de trabalho (Kampkötter, 2017; Ockenfels, Sliwka e Werner, 2015), deixando indícios para uma maior compreensão e aplicação prática da maneira como se suportará a criação, desenho, planeamento, implementação e avaliação de sistemas de AD que sustentem, corrijam e/ou fomentem resultados organizacionais desejáveis.

Nesta linha de pensamento, o AFD integra um conjunto de dimensões norteadoras do FAD cujo impacto, à luz dos resultados obtidos, aparece, ainda que de forma circunscrita, na componente afetiva individual (ao nível do bem-estar afetivo) e profissional (ao nível da satisfação no trabalho) dos colaboradores. Estas conclusões sugerem a necessidade de se reenquadrar os sistemas de AD tendo em vista a preocupação emergente das organizações relativamente ao aumento do desempenho dos seus colaboradores, assegurando a sua vantagem competitiva, simultaneamente à sustentação da mesma através de condições tendentes a um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar e satisfação dos colaboradores tanto através de um AFD estruturado, quanto através de uma troca relacional positiva entre líder e colaborador.

Em suma, o impacto analisado do AFD no bem-estar afetivo deve ser aproveitado para contextualizar os objetivos do sistema de AD e orientar linhas gerais de FAD, tendo em especial consideração o efeito do feedback negativo nos dimensões ansiedade e conforto do bem-estar afetivo, evitando o agravamento de potenciais resultados contraproducentes. Também importa relevar o efeito positivo do AFD na satisfação no trabalho, e deste último no bem-estar afetivo, já que fica explícito que um feedback de qualidade e positivo aumentam os níveis de satisfação no trabalho e altos níveis de satisfação no trabalho impactam, positivamente, no conforto e entusiasmo dos colaboradores.

À margem dos contributos, o presente estudo encontra limitações desde logo no objetivo ambicionado, i.e., na pretensão em avaliar o impacto de uma variável complexa quanto às dimensões preconizadas – o AFD - noutra tanto ou mais subjetiva – o bem-estar afetivo. É importante lembrar que este estudo foi projetado para capturar a percepção dos indivíduos acerca da sua AD, e sendo que a mesma não tem uma validação propriamente dita no contexto da avaliação real de desempenho, a sua interpretação, devesse ser discutida com os próprios intervenientes, incluindo os responsáveis pela mesma.

Para esse efeito, em termos metodológicos, a implementação de um procedimento misto, i.e., quantitativo e qualitativo, enriqueceria a informação recolhida pelo questionário com formulações perceptivas mais detalhadas através de, por exemplo, a técnica de entrevista (McCusker e Gunaydin, 2015), diminuindo, simultaneamente, o risco de equívoco na distinção das emoções e sentimentos representados no contexto do bem-estar afetivo através da clarificação deste aspeto diante os participantes do estudo. A técnica de *focus-group* também oferece vantagens nesse sentido, não só ao nível a investigação propriamente dita, mas igualmente no contexto da discussão aberta sobre os aspetos do desempenho dos participantes (Wisdom, Cavaleri, Onwuegbuzie e Green, 2012).

Ainda a este respeito, é possível ponderar a possibilidade de interferência da conjuntura onde decorreu a recolha de dados nos resultados do estudo, já que as circunstâncias de saúde pública associadas à pandemia covid-19, com consequências ainda indefinidas no cenário organizacional, possa ter influenciado o estado mental dos participantes, condicionando, naturalmente, as percepções avaliadas, acautelando, por seu turno, uma possível extrapolação do modelo preditivo.

Outra das limitações foi a dimensão e constituição da amostra do estudo. O processo de recolha foi claramente um desafio que acabou por limitar as conclusões obtidas, resultando numa amostra de 124 estudantes maioritariamente entre os 18 e 35 anos (essencialmente *millenials*) cuja antiguidade não vai para além dos 10 anos (96%), o que levanta claras implicações ao nível da impossibilidade de generalização dos resultados do estudo. Para ultrapassar esta implicação seria importante alargar a amostra a mais inquiridos, de outras faixas etárias, controlando outras variáveis demográficas (e.g.

setor de atividade) facilitando posteriores análises comparativas através da replicação do estudo.

Os resultados deste estudo empírico vão ao encontro do já anteriormente sublinhado por outros investigadores que sugerem que a AD seja cada vez mais estratégica, rigorosa, transparente e contínua, ao invés de um mero exercício administrativo que reproduza os mesmos erros de avaliação com consequências visíveis na dimensão afetiva dos colaboradores.

Acredita-se, por isso, que as conclusões elencadas neste estudo contribuem de forma inovadora para uma teoria integrada e aprofundada do AFD e relação estabelecida desta variável com o bem-estar afetivo, satisfação no trabalho e LMX. Tais conhecimentos devem, assim, ecoar num futuro da GRH atenta à dimensão humana dos colaboradores, seja pelo potenciar do seu desempenho através de práticas de AD eficazes, seja pela garantia de um bem-estar afetivo, satisfação no trabalho e relações com a liderança vantajosas para obtenção de uma vantagem competitiva de facto sustentável. Espera-se que desta forma, os colaboradores possam contribuir de forma mais intensa nos processos transformadores das organizações, gerando valor e sendo valorizados.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* 2(1), 267-299. Doi: [10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252. Doi: [10.1017/iop.2015.106](https://doi.org/10.1017/iop.2015.106)
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology*, 56(2), 254-266. Doi: [10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00253.x)
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834. Doi: [10.1080/09585192.2016.1239220](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220)
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When affective well-being is empowered: The joint role of leader-member exchange and the employment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2208-2227. Doi: [10.1080/09585192.2015.1137610](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137610)
- Badri, S. K. Z. (2019). Affective well-being in the higher education sector: connecting work-life balance with mental health, job satisfaction and turnover intention issues inside the academia setting. *International Journal of Happiness and Development*, 5(3), 225-241. Doi: [10.1504/IJHD.2019.103382](https://doi.org/10.1504/IJHD.2019.103382)
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019). Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader-member exchange. *Public Management Review*, 21(10), 1486-1515. Doi: [10.1080/14719037.2018.1561928](https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1561928)
- Beek, G. J., Zuiker, I., & Zwart, R. C. (2019). Exploring mentors' roles and feedback strategies to analyze the quality of mentoring dialogues. *Teaching and Teacher*

*Education: An International Journal of Research and Studies*, 78(1), 15-27. Doi: [10.1016/j.tate.2018.10.006](https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.10.006)

Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89-104. Doi: [10.1007/s10869-013-9340-7](https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7)

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934. Doi: [doi.org/10.1348/096317909X478557](https://doi.org/10.1348/096317909X478557)

Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77. Doi: [10.1016/j.jvb.2008.01.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004)

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series*, Vol. 8. *Field methods in cross-cultural research* (p. 137–164). Sage Publications, Inc.

Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638-653. Doi: [10.1111/padm.12328](https://doi.org/10.1111/padm.12328)

Caillier, J. G. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318. Doi: [10.1080/14719037.2014.984625](https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625)

Chambel, M. J., & Curral, L. (2005). Stress in academic life: work characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied psychology*, 54(1), 135-147. Doi: [10.1111/j.1464-0597.2005.00200.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00200.x)



- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148. Doi: [10.1080/09585192.2013.816864](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864)
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. *Frontiers in psychology*, 10, 1659. Doi: [doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659)
- Cescon, F., Costantini, A., & Grasseti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 23(3), 605-636. Doi: [10.1007/s10997-018-9431-y](https://doi.org/10.1007/s10997-018-9431-y)
- Dahling, J. J., Gabriel, A. S., & MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101(5), 133-148. Doi: [10.1016/j.jvb.2017.05.007](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.007)
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. Doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Daniels, A. C., & Bailey J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (5th ed.). Atlanta, GA: Aubrey Daniels International.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. Doi: [10.1177/a010564](https://doi.org/10.1177/a010564)
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665. Doi: [10.1177/0149206312440118](https://doi.org/10.1177/0149206312440118)
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-434. Doi: [10.1037/apl0000085](https://doi.org/10.1037/apl0000085)

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34-49. Doi: [10.1037/0003-066X.55.1.34](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34)
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163. Doi: [10.1080/19368623.2019.1605956](https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956)
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4. Doi: [10.11648/j.ajtas.20160501.11](https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11)
- Fang, H., He, B., Fu, H., Zhang, H., Mo, Z., & Meng, L. (2018). A surprising source of self-motivation: prior competence frustration strengthens one's motivation to win in another competence-supportive activity. *Frontiers in human neuroscience*, 12, 314. Doi: [10.3389/fnhum.2018.00314](https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00314)
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2012). Within-person fluctuations of proactive behavior: How affect and experienced competence regulate work behavior. *Human Performance*, 25(1), 72-93. Doi: [10.1080/08959285.2011.631647](https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631647)
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C., & Stautberg, S. (2019). A meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation. *Educational Psychology Review* 31(3), 34-55. Doi: : [10.1007/s10648-018-9446-6](https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6)
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(3), 487-506. Doi: [10.1111/joop.12060](https://doi.org/10.1111/joop.12060)
- Gleason, F., Malone, E., Wood, L., Baker, S. J., Hollis, R. H., Richman, J. S., & Lindeman, B. (2020). The job demands-resources model as a framework to identify factors associated with burnout in surgical residents. *Journal of Surgical Research*, 247, 121-127. Doi: [10.1016/j.jss.2019.10.034](https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.10.034)

- Gong, Z., Zhang, J., Zhao, Y., & Yin, L. (2017). The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment, and *burnout* among police in China. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(2), 336-350. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-03-2016-0046/full/html>
- Gong, Z., & Li, T. (2019). Relationship between feedback environment established by mentor and nurses' career adaptability: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 27(7), 1568-1575. Doi: [10.1111/jonm.12847](https://doi.org/10.1111/jonm.12847)
- Gong, Z., Van Swol, L. M., Hou, W., & Zhang, N. (2020). Relationship between protégés' self-concordance and life purpose: The moderating role of mentor feedback environment. *Nursing Open* 7(2) 102-118. [10.1002/nop2.545](https://doi.org/10.1002/nop2.545)
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais* (Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Disponível em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4952/1/Tese\\_PhD\\_vfinal.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4952/1/Tese_PhD_vfinal.pdf)
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). Factorial validation of Warr's well-being measure: a sample study on police officers. *Psychology*, (7), 706-712. DOI: [10.4236/psych.2011.27108](https://doi.org/10.4236/psych.2011.27108)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. Doi: [10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. *European Business Review* 31(1) 231-251. Doi: [10.1108/EBR-11-2018-0203](https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203)
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. Doi: [10.1504/IJMDSA.2017.087624](https://doi.org/10.1504/IJMDSA.2017.087624)

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632. Doi: [10.1007/s11747-017-0517-x](https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x)
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review* 26(2). Doi: [10-2013-0128/full/html](https://doi.org/10-2013-0128/full/html)
- Herzberg, F. (2005). Motivation-hygiene theory. *J. Miner, Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 61-74. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Herzberg,+F.+\(2005\).+Motivation-hygiene+theory.+J.+Miner,+Organizational+Behavior+I:+Essential+Theories+of+Motivation+and+Leadership,+61-74.&ots=UH3zCePtJK&sig=xVsU4Y9dH7pGCcKnRlruTccV468&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Herzberg,+F.+(2005).+Motivation-hygiene+theory.+J.+Miner,+Organizational+Behavior+I:+Essential+Theories+of+Motivation+and+Leadership,+61-74.&ots=UH3zCePtJK&sig=xVsU4Y9dH7pGCcKnRlruTccV468&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Herold, D. M., & Parsons, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-304. Doi: [10.1037/0021-9010.70.2.290](https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.290)
- Hofmans, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective well-being and life satisfaction. *Journal of personality*, 82(4), 265-277. Doi: [10.1111/jopy.12050](https://doi.org/10.1111/jopy.12050)
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 82(1), 1-9. Doi: [10.1016/J.JVB.2012.06.007](https://doi.org/10.1016/J.JVB.2012.06.007)
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Idowu, A. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39. Doi: [10.20321/NILEJBE.V3I5.88](https://doi.org/10.20321/NILEJBE.V3I5.88)

- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108. Doi: [10.1016/J.FBJ.2018.01.001](https://doi.org/10.1016/J.FBJ.2018.01.001)
- Ivančić, V., Mencer, I., Jelenc, L., & Dulčić, Ž. (2017). Strategy implementation–external environment alignment. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(Special Issue), 51-67. Disponível em [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280822](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280822)
- Jarosova, D., Gurkova, E., Palese, A., Godeas, G., Ziakova, K., Song, M. S., & Fras, M. (2016). Job satisfaction and leaving intentions of midwives: analysis of a multinational cross-sectional survey. *Journal of nursing management*, 24(1), 70-79. Doi: [10.1111/jonm.12273](https://doi.org/10.1111/jonm.12273)
- Jawahar, I. M., & Shabeer, S. (2019). How Does Negative Career Feedback Affect Career Goal Disengagement? The Mediating Roles of Career Planning and Psychological Well-Being. *Journal of Career Development*, 1-15. Doi: [10.1177/0894845319853637](https://doi.org/10.1177/0894845319853637)
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356. Doi: [10.1037/apl0000181](https://doi.org/10.1037/apl0000181)
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774. Doi: [10.1080/09585192.2015.1109538](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538)
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 251-268. Doi: [10.1007/S10902-017-9947-X](https://doi.org/10.1007/S10902-017-9947-X)
- Lai, J. Y., Chow, C. W., & Loi, R. (2018). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job *burnout*: evidence from tourism industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1972-1998. Doi: [10.1080/09585192.2016.1216875](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216875)

- Laguna, M., Mielniczuk, E., & Razmus, W. (2019). Test of the Bifactor Model of Job-Related Affective Well-Being. *Europe's Journal of Psychology*, 15(2), 342-357. Doi: [10.5964/ejop.v15i2.1632](https://doi.org/10.5964/ejop.v15i2.1632)
- Laguna, M., Mielniczuk, E., Razmus, W., Moriano, J. A., & J. Gorgievski, M. (2017). Cross-culture and gender invariance of the Warr (1990) job-related well-being measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 117-125. Doi: [doi.org/10.1111/joop.12166](https://doi.org/10.1111/joop.12166)
- Larson, E. B., & Yao, X. (2005). Clinical empathy as emotional labor in the patient-physician relationship. *Jama*, 293(9), 1100-1106. Doi: [10.1001/JAMA.293.9.1100](https://doi.org/10.1001/JAMA.293.9.1100)
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*. Doi: [10.1108/PR-02-2020-0065](https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0065)
- Lee, R. T., & Brotheridge, C. M. (2006a). When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 352-377. Doi: [10.1080/13594320600636531](https://doi.org/10.1080/13594320600636531)
- Leh, L. Y., & Ibrahim, Z. H. B. (2019). The Influence Of Feedback Environment Towards Job Satisfaction In Tvet Education Organization. *JPI (Journal Pendidikan Indonesia)*, 8(1), 96-104. Doi: [10.23887/jpi-undiksha.v8i1.16471](https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v8i1.16471)
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. Doi: [10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Longenecker, C.O., & Fink, L.S. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic Hr Review*, 16(2), 32-38. Doi: [10.1108/SHR-11-2016-0096](https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0096)
- Lonsdale, D. J. (2016). The effects of leader-member exchange and the feedback environment on organizational citizenship and withdrawal. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1), 41-59. Doi: [10.1037/MGR0000037](https://doi.org/10.1037/MGR0000037)

- Lottering, R. T., Govender, M., Peerbhay, K., & Lottering, S. (2020). Comparing partial least squares (PLS) discriminant analysis and sparse PLS discriminant analysis in detecting and mapping *Solanum mauritianum* in commercial forest plantations using image texture. *ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing*, 159, 271-280. Doi: [10.1016/j.isprsjprs.2019.11.019](https://doi.org/10.1016/j.isprsjprs.2019.11.019)
- Lovell, B. L., & Lee, R. T. (2011). Impact of workplace bullying on emotional and physical well-being: A longitudinal collective case study. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 20(3), 344-357. Doi: [10.1080/10926771.2011.554338](https://doi.org/10.1080/10926771.2011.554338)
- Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2020). Does Positive Wellbeing Predict Job Performance Three Months Later?. *Applied Research in Quality of Life*, 1-15. Doi: [10.1007/s11482-020-09835](https://doi.org/10.1007/s11482-020-09835)
- Moon, K. (2019). Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. *Social Behavior and Personality*, 47(6), 1-12. Doi: [10.2224/sbp.7567](https://doi.org/10.2224/sbp.7567)
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542. Doi: [10.1177/0267659114559116](https://doi.org/10.1177/0267659114559116)
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689. Doi: [10.1007/s10902-016-9745-x](https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x)
- Mielniczuk, E., & Laguna, M. (2018). The factorial structure of job-related affective well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 429-443. Doi: [10.13075/ijomeh.1896.01178](https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01178)
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Ribeiro, F. (2018). The relevance of feedback environment for job satisfaction. *European Journal of Management Studies*, 23(2), 85-99. Doi: [10.5455/EJMS/288977/2018](https://doi.org/10.5455/EJMS/288977/2018)

- Nascimento, J. L. R. P. D. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Ockenfels, A., Sliwka, D., & Werner, P. (2015). Bonus payments and reference point violations. *Management Science*, 61(7), 1496-1513. Doi: [10.1287/mnsc.2014.1949](https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1949)
- O'Neill, P., & Sevastos, P. (2013). The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology. *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 338. Doi: [10.1037/a0033114](https://doi.org/10.1037/a0033114)
- Pan, S. Y., & Lin, K. J. (2018). Who suffers when supervisors are unhappy? The roles of leader–member exchange and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 799-811. Doi: [10.1007/s10551-016-3247-y](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3247-y)
- Peng, J.C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 802-820. Doi: [10.1108/LODJ-10-2014-0207](https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0207)
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164. Doi: [10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x)
- Prasad, K. D. V., & Vaidya, R. (2016). Factors Influencing the Performance Appraisal System among Women and Men: A Comparative Analysis using Multinomial Logistic Regression Approach. *International Journal of Management*, 7(6). Doi: [10.34218/ijm.11.1.2020.009](https://doi.org/10.34218/ijm.11.1.2020.009)
- Rahim, N. B. (2019). The Effect of Work-Family Conflict towards Job Satisfaction and Emotional Well-Being: Problem-Focused Coping as Mediator. *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 57. Doi: [10.17576/pengurusan-2019-57-03](https://doi.org/10.17576/pengurusan-2019-57-03)



- Rasheed, A., Khan, S. U. R., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51. Doi: [10.1002/hrdq.21202](https://doi.org/10.1002/hrdq.21202)
- Rizvi, M. A. (2017). A feedback model for an effective performance appraisal system. *Journal for Global Business Advancement*, 10(2), 140-157. Doi: [10.1504/JGBA.2017.10004074](https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.10004074)
- 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. Disponível em <https://psycnet.apa.org/buy/2006-00819-019>
- Rothausen, T. J., & Henderson, K. E. (2019). Meaning-based job-related well-being: exploring a meaningful work conceptualization of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 357-376. Doi: [:10.1007/S10869-018-9545-X](https://doi.org/10.1007/S10869-018-9545-X)
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *human relations*, 71(11), 1478-1507. Doi: [10.1177/0018726717751034](https://doi.org/10.1177/0018726717751034)
- Saeidi, R., Izanloo, A., & Izanlou, S. (2020). A Study of the Relationship between Job Satisfaction and *Burnout* among Neonatal Intensive Care Unit Staff. *Iranian Journal of Neonatology IJN*, 11(1), 67-70. Doi: [10.22038/IJN.2019.39744.1634](https://doi.org/10.22038/IJN.2019.39744.1634)
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work—validation of tool in the Indian organizational context. *Vision*, 22(2), 174-184. Doi: [10.1177/0972262918766134](https://doi.org/10.1177/0972262918766134)
- Santos, J., Gonçalves, G., & Gomes, A. (2013). Organizational culture and subjective and work well-being. The case of employees of Portuguese universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 1(3), 153-161. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Culture-and-Subjective-and-Work-The-Santos-Goncalves/86e9c3764b85d5be3272d9378ea0f32b2be52974>

- Scanlan, J. N., & Hazelton, T. (2019). Relationships between job satisfaction, *burnout*, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian occupational therapy journal*, 66(5), 581-590. Doi: [10.1111/1440-1630.12596](https://doi.org/10.1111/1440-1630.12596)
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research*, 19(1), 62. Doi: [10.1186/s12913-018-3841-z](https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z)
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-Performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89(1), 165-176. Doi: [10.1037/0021-9010.89.1.165](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165)
- Shier, M. L., & Graham, J. R. (2013). Organizations and social worker well-being: The intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Journal of Health and Human Services Administration*, 61(105). Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizations-and-social-worker-wellbeing%3A-the-of-a-Shier-Graham/f83223b1b8a92647ff4886ea734274a82f7c36638>
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084. Doi: [10.1080/09585192.2011.637069](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069)
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154. Doi: [10.1016/j.jbusres.2017.11.043](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043)
- Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L. (2012). A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. *Human Performance*, 25(5), 377-411. Doi: [10.1080/08959285.2012.721832](https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721832)

- Şimşek, Ö. F., Günlü, E., & Erkuş, A. (2012). Occupation as a personal project system: Application of the ontological well-being concept to workplace. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 203-223. Doi: [10.1007/S10902-011-9258-6](https://doi.org/10.1007/S10902-011-9258-6)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139. Doi: [10.1080/02678373.2010.495262](https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262)
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. Doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347)
- Soriano, A., Kozusznik, M.W., Peiró, J., & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work*, 61(2), 313-325. Doi: [10.3233/WOR-182802](https://doi.org/10.3233/WOR-182802)
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388-412. Doi: [doi.org/10.1080/13594320802077146](https://doi.org/10.1080/13594320802077146)
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41-53. Doi: [10.1007/S10869-016-9473-6](https://doi.org/10.1007/S10869-016-9473-6)
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165-184. Doi: [10.1177/0013164403258440](https://doi.org/10.1177/0013164403258440)
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647. Doi: [10.1016/j.leaqua.2018.06.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.001)

- Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences: A Practical Introduction with Examples in SPSS and Stata*. Cham: Springer International Publishing.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 417-432. Doi: [10.1002/hrm.20288](https://doi.org/10.1002/hrm.20288)
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*. Doi: [10.1037/0033-2909.129.6.914](https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914)
- Trincherò, E., Borgonovi, E., & Farr-Wharton, B. (2014). Leader–member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to leave: public versus private sector Italian nurses. *Public Money & Management*, 34(6), 381-388. Doi: [10.1080/09540962.2014.962361](https://doi.org/10.1080/09540962.2014.962361)
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. Doi: [10.1348/0963179041752718](https://doi.org/10.1348/0963179041752718)
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356. Doi: [10.1080/09540962.2015.1061171](https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061171)
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2005). Expectancy theories. *Organizational behavior*, 1, 94-113. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=YXOsBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&dq=Vroom%E2%80%99s+motivation+theory&ots=3C1Qcy7ajb&sig=Z0gZxTEIUUV550moVphmOjFyhN7E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Vroom%E2%80%99s%20motivation%20theory&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=YXOsBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&dq=Vroom%E2%80%99s+motivation+theory&ots=3C1Qcy7ajb&sig=Z0gZxTEIUUV550moVphmOjFyhN7E&redir_esc=y#v=onepage&q=Vroom%E2%80%99s%20motivation%20theory&f=false)

- Wallace, J. E., & Lemaire, J. (2007). On physician well being -you'll get by with a little help from your friends. *Social science & medicine*, 64(12), 2565-2577. Doi: [10.1016/J.SOCSCIMED.2007.03.016](https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2007.03.016)
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591. Doi: [10.1177/0149206306297581](https://doi.org/10.1177/0149206306297581)
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294. Doi: [10.1080/02678379008256991](https://doi.org/10.1080/02678379008256991)
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129-138. Doi: [10.1037/a0026859](https://doi.org/10.1037/a0026859)
- Waterschoot, J., van der Kaap-Deeder, J., & Vansteenkiste, M. (2020). The role of competence-related attentional bias and resilience in restoring thwarted feelings of competence. *Motivation and Emotion*, 44(1), 82-98. Doi: [10.1007/S11031-019-09776-8](https://doi.org/10.1007/S11031-019-09776-8)
- Wisdom, J. P., Cavaleri, M. A., Onwuegbuzie, A. J., & Green, C. A. (2012). Methodological reporting in qualitative, quantitative, and mixed methods health services research articles. *Health services research*, 47(2), 721-745. Doi: [10.1111/j.1475-6773.2011.01344.x](https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2011.01344.x)
- Xing, L., Sun, J., & Jepsen, D. M. (2020). The Short-Term Effects of Supervisor Negative Feedback on Employee Well-Being and Performance. *Academy of Management Proceedings* 20(1), 149-184. Doi: [10.5465/AMBPP.2020.14984abstract](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.14984abstract)

## ANEXO I - Estrutura do instrumento de medida



### Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL), pretendendo estudar o impacto do feedback da avaliação de desempenho no bem-estar geral dos colaboradores e na sua Satisfação no Trabalho.

Todos os dados recolhidos são tratados com total confidencialidade, garantindo o anonimato das respostas. Não há respostas certas ou erradas. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

O tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 7 minutos.

A sua participação é essencial!

Grato pela sua colaboração,

Miguel Andrade

## PERGUNTA DE EXCLUSÃO

O seu desempenho organizacional foi avaliado nos últimos 3 anos?

Sim  Não

## PRIMEIRA PARTE – Estudo Empírico

**I:** Considerando a sua atual situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

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

	1	2	3	4	5
1. De um modo geral, a minha chefia conhece o meu desempenho no trabalho.					
2. De um modo geral, respeito as opiniões da minha chefia sobre o meu desempenho no trabalho.					
3. No que respeita ao feedback sobre o meu desempenho no trabalho, geralmente não confio na minha chefia.					
4. A minha chefia é justa quando avalia o meu desempenho no trabalho.					
5. Eu confio no feedback que a minha chefia me transmite.					
6. A minha chefia dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho.					
7. O feedback da avaliação de desempenho que recebo da minha chefia é útil.					
8. Eu valorizo o feedback que recebo da minha chefia.					
9. O feedback que recebo da minha chefia ajuda-me a realizar o meu trabalho.					
10. A informação que a minha chefia me dá sobre o meu desempenho não é muito significativa.					
11. Quando faço um bom trabalho, a minha chefia elogia o meu desempenho.					
12. Raramente recebo elogios da minha chefia.					
13. Geralmente, a minha chefia diz-me quando faço um bom trabalho.					
14. Recebo, frequentemente, feedback positivo da minha chefia.					
15. A minha chefia diz-me quando não cumpro os prazos.					
16. A minha chefia diz-me quando o meu desempenho no trabalho não cumpre os padrões organizacionais.					
17. A minha chefia diz-me quando o meu desempenho fica abaixo do esperado.					
18. A minha chefia diz-me quando cometo um erro no trabalho.					

**II:** Considerando a sua atual situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não discordo, nem concordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho.							
2. Penso frequentemente em deixar este trabalho.							
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.							
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.							
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar							

**III:** Considerando a sua atual situação profissional, assinale com um (x) o seu grau de concordância com o comportamento descrito:

É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

Raramente	Ocasionalmente	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente

Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito

Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada

Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada



A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da média	Extremamente eficaz

**IV:** As seguintes questões são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Tenso.							
Ansioso.							
Preocupado.							
Confortável.							
Calmo.							
Descontraído.							
Deprimido.							
Melancólico.							
Infeliz.							
Motivado.							
Entusiasmado.							
Optimista							

**SEGUNDA PARTE:** Caracterização da amostra

**I:** Os dados recolhidos servem para caracterizar a amostra do estudo. Por favor, preencha as várias questões:

Género:

Feminino	Masculino	Prefiro não responder	Outro
			Qual?

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade (mais elevado que completou):

Inferior ao 9º ano	9º ano	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Outro

Desempenha, atualmente, funções de chefia na sua organização?

Sim  Não

Antiguidade na sua organização (em anos): \_\_\_\_\_

Grupo funcional a que pertence na sua organização:

Diretor/a Geral	Diretores/as e Gestores/as	Supervisores/as e Chefias Diretas	Técnicos/as Assistentes	Operacionais de linha