



O PAPEL DO *FEEDBACK* NA RELAÇÃO DA GESTÃO  
POR OBJETIVOS COM O DESEMPENHO NO  
TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA DE  
LITERATURA

CAROLINA JORGE PAULO DE OLIVEIRA

**Orientador de Dissertação**

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

**Professor de Seminário de Dissertação**

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

**Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção de grau de:**

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico um agradecimento especial ao meu professor e orientador António Caetano, pela sua paciência e disponibilidade. A sua sabedoria e ajuda foram fundamentais na realização desta dissertação. Irei guardar os seus conselhos e dicas na memória para sempre.

Aos meus colegas, que se disponibilizaram de boa vontade para me ajudar quando mais precisei, e aos meus amigos, de dentro e fora do ISPA, que me apoiaram e transmitiram calma e confiança nesta fase importante da minha vida.

E por último, à minha família, incansável na sua preocupação pelo meu trabalho. Não teria concluído esta etapa se não fosse pelo incentivo e motivação dos meus pais, irmã, avós e restantes familiares. Mesmo nos piores momentos, nunca deixaram de acreditar nas minhas capacidades.

Muito obrigada por esta oportunidade.

## RESUMO

**Objetivo** – O objetivo desta dissertação é estudar de que forma o *feedback* influencia a relação entre o estabelecimento de objetivos e o desempenho de trabalho.

**Metodologia** – Para responder às questões de investigação colocadas, realizou-se uma pesquisa de acordo com a metodologia da revisão sistemática de literatura sobre três variáveis: objetivos, *feedback* e desempenho. Identificaram-se inicialmente 4796 artigos. Aplicando três critérios de inclusão: (a) tipo de estudo, (b) artigos que estudem claramente a relação entre as três variáveis, (c) artigos cuja revista esteja no quartil 1, 2 ou 3; e cinco critérios de exclusão: (a) área de estudo, (b) meta-análises e revisões de literatura, (c) estudos que abordam outros aspetos que não especificamente o *goal setting*, (d) que estudem exclusivamente o desempenho em grupos, e (e) *feedback* dirigido aos superiores; retiveram-se para análise 22 artigos.

**Resultados** – A análise dos 22 artigos empíricos mostrou que o *feedback* tem um papel importante na relação entre objetivos e desempenho, além de que alguns aspetos dos objetivos e do *feedback* podem contribuir para potenciar o seu efeito.

**Implicações da pesquisa** – Os resultados obtidos permitiram extrair algumas recomendações para a prática relativamente à forma como as chefias podem dar *feedback* sobre o desempenho dos trabalhadores para atingirem mais eficazmente os objetivos.

**Originalidade/valor** – A presente dissertação contribui para a literatura do *goal setting* ao examinar sistematizadamente que aspetos do *feedback* podem ser mais eficazes para melhorar o desempenho e ajudar a atingir os objetivos, especificando simultaneamente o contributo de outros moderadores/mediadores para a relação entre as três variáveis.

**Palavras-chave:** *estabelecimento de objetivos, feedback, desempenho*

## ABSTRACT

**Purpose** – The purpose of this thesis is to study how feedback influences the relationship between goal setting and work performance.

**Methodology** – In order to answer the research questions posed, a search was carried out according to the systematic literature review methodology about three variables: goals, feedback and performance. Initially, 4796 articles were identified. Applying three inclusion criteria: (a) type of study, (b) articles that clearly study the relationship between the three variables, (c) articles whose journal is in the quartile 1, 2 or 3; and five exclusion criteria: (a) study area, (b) meta-analysis and literature reviews, (c) studies that address other issues that are not specifically goal setting, (d) articles that study exclusively group performance, and (e) articles that study feedback towards managers; 22 articles were retained for analysis.

**Findings** – The analysis of the 22 empirical articles showed that feedback plays an important role in the relationship between goals and performance, and that some aspects of the goals and feedback can contribute to enhancing its positive effect.

**Research implications** – The results obtained allowed to extract some recommendations for practice regarding how managers can give feedback on the workers' performance so that they can more effectively achieve their goals.

**Originality/value** – The present thesis contributes to goal setting literature by systematically examining which aspects of feedback can be more effective in improving performance and help achieve the goals, while specifying the contribution of other moderators/mediators to the relationship between the three variables.

**Keywords:** *goal setting, feedback, performance*

## ÍNDICE

Introdução .....	8
Método.....	11
Análise dos Resultados.....	14
Estudos de Laboratório .....	14
Estudos de Campo .....	22
Síntese e Discussão.....	41
Referências .....	49

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz dos estudos revistos.....	33
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de seleção de artigos .....	13
Figura 2 – Quadro de referência para usar com eficácia o <i>feedback</i> na gestão por objetivos..	48

## INTRODUÇÃO

A teoria sobre o *goal setting* foi desenvolvida por Locke e Latham, e enfatiza a relação entre objetivos e desempenho. A teoria defende que existe uma relação linear positiva entre objetivos e desempenho (Latham & Locke, 2007). Contudo, a teoria também especifica um conjunto de condições para que essa relação seja eficaz. Primeiro, não se trata de qualquer tipo de objetivos. Estes precisam de ter certas características para levarem a um melhor desempenho: os objetivos devem ser específicos (ao invés de abstratos), desafiadores (nem demasiado fáceis, nem demasiado difíceis, mas realistas), definidos dentro de um limite temporal e acompanhados por *feedback* (Latham, 2009). Nas condições adequadas, o estabelecimento de objetivos pode ser uma técnica de motivação poderosa a utilizar nas organizações, direcionando a atenção e a ação, e mobilizando o esforço dos trabalhadores para desenvolverem estratégias capazes de os atingir, conduzindo, assim, a um maior desempenho (Lunenburg, 2011). Além disso, devem também ser aceites pelos indivíduos que os vão tentar alcançar, o que está relacionado com outro aspeto importante, que é o comprometimento para com o objetivo (*goal commitment*), sem o qual a fixação de objetivos se torna um exercício sem significado (Latham, 2009). Uma das formas de aumentar a aceitação e, conseqüentemente, o comprometimento com os objetivos, é através da participação dos trabalhadores no processo do estabelecimento dos objetivos, visto que facilita a sua compreensão e assegura que estes não são vistos como pouco razoáveis (Lunenburg, 2011). Por outro lado, é fundamental providenciar os recursos necessários (e.g., tempo, dinheiro, equipamento, pessoas, treino) para alcançar os objetivos, isto é, as organizações devem contribuir para reduzir constrangimentos situacionais que dificultem essa tarefa (Latham, 2009). Para além disso, a teoria de Latham e Locke (2007) prevê que os objetivos são moderados por fatores como o comprometimento com os objetivos, *feedback* ou a complexidade das tarefas.

Kleingeld e colaboradores (2011) realizaram uma meta-análise, na qual estudaram o efeito do estabelecimento de objetivos sobre o desempenho de grupo. Os autores demonstraram que estabelecer objetivos grupais mais difíceis e específicos levou a um maior desempenho de grupo, comparado com objetivos não específicos, ou objetivos moderadamente difíceis. Os resultados demonstraram também que os objetivos individuais podem promover o desempenho grupal, apesar de deverem ser usados com cautela em grupos interdependentes.

Kluger e DeNisi (1996) realizaram uma meta-análise sobre os efeitos de intervenções de *feedback* sobre o desempenho. Os resultados obtidos mostraram que essas intervenções melhoram o desempenho, contudo, os autores também observaram uma grande variabilidade dos efeitos destas intervenções, de tal forma que, em mais do que um terço dos casos, as intervenções de *feedback* tiveram o efeito contrário e reduziram o desempenho. Na análise de moderadores, como a natureza da tarefa, a meta-análise de Kluger e DeNisi (1996) mostrou que os efeitos das intervenções de *feedback* aparentam ser aumentados pelo estabelecimento de objetivos, especialmente quando essas intervenções contêm informação difícil de avaliar sem a presença um objetivo claro definido (i.e., expressado em termos de alcance, como ter “produzido 200 unidades”).

Por outro lado, Barends e colaboradores (2016) realizaram uma revisão de literatura com o propósito de compreender o que se sabe, na literatura científica, sobre o impacto do estabelecimento de objetivos sobre o desempenho no local de trabalho. Da sua pesquisa resultou a definição de *goal setting* como um processo de decisão sobre que objetivos se pretendem alcançar, dentro de um determinado prazo. Os autores concluíram que, até à data do estudo, permanece pouco claro de que forma exatamente o estabelecimento de objetivos afeta o desempenho. Barends e colaboradores (2016) supõem que diferentes processos parecem mediar o efeito do *goal setting* no desempenho, e que essas variáveis podem ajudar a compreender de que forma este processo acontece. Os autores também se propuseram estudar possíveis moderadores e/ou mediadores que afetam a relação entre o *goal setting* no desempenho. De entre os diversos moderadores e mediadores identificados, como a personalidade, a capacidade cognitiva, a autoconfiança e a orientação dos objetivos, uma dessas variáveis a salientar foi o *feedback* de desempenho, ou monitorização do progresso. Quando combinado com uma frequente avaliação do progresso, o estabelecimento de objetivos tem um efeito moderadamente forte e positivo sobre o desempenho, comparado com intervenções em que não é providenciado *feedback*, sendo que a fonte do *feedback* (interna ou externa), não parece importar, desde que permita aos indivíduos monitorizar a sua evolução (Barends et al., 2016). Assim, os autores chegaram à conclusão de que, mais do que apenas estabelecer um padrão de desempenho, uma parte crucial de tentar alcançar um objetivo é a contínua avaliação do próprio desempenho em relação a esse padrão e a resposta subsequente.

Tanto a teoria de *goal setting* como a literatura empírica têm mostrado que, na ausência do estabelecimento de objetivos, o *feedback* não tem tanto efeito no desempenho, uma vez que o *feedback* consiste em informação, e o seu efeito depende de como essa informação é avaliada

e que decisões são tomadas a seu respeito. Para que os objetivos sejam eficazes, os indivíduos precisam de *feedback* que revele o progresso em relação a esses objetivos, de forma a ajustar o nível ou direção do seu esforço ou as estratégias de desempenho para corresponder às exigências dos objetivos (Locke & Latham, 2002). Assim, o *feedback* modera o efeito do estabelecimento de objetivos pois, enquanto os objetivos direcionam o esforço e a persistência, o *feedback* de desempenho permite aos indivíduos ponderar o que devem continuar a fazer (Latham, 2009) e determinar os ajustamentos necessários, encorajando-os a ter um melhor desempenho (Lunenburg, 2011). Num sentido geral, o *feedback* pode ser definido como informação recebida por um indivíduo sobre o seu comportamento anterior, nomeadamente, sobre a correção, exatidão ou adequação desse comportamento (Ilgen et al., 1979).

Dada a relevância que o *feedback* tem na relação entre o estabelecimento de objetivos e o desempenho, considera-se pertinente averiguar a evidência produzida pela literatura empírica no que diz respeito aos processos que permitem ao *feedback* influenciar a relação entre os objetivos e o desempenho. Assim, colocou-se à seguinte questão de investigação: de que forma é que o *feedback* influencia a relação entre o estabelecimento de objetivos e o desempenho em contexto de trabalho? Para responder a esta questão, decidiu-se realizar uma revisão sistemática de literatura, que se apresenta nas secções seguintes. De forma a obter conclusões o mais claras e concretas possível, o foco desta dissertação é sobre o desempenho individual e *feedback* dado aos subordinados.

Adicionalmente, colocaram-se algumas subquestões de investigação:

- 1) Que características específicas dos objetivos e/ou do *feedback* podem potenciar o seu efeito positivo sobre o desempenho?
- 2) Que moderadores e/ou mediadores podem influenciar a relação entre objetivos, desempenho e *feedback*?

## MÉTODO

Os artigos foram recolhidos com base nas metodologias PRISMA e *Evidence Based Management* (EBMgt). O *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*, ou PRISMA, consiste numa diretriz que contém uma check-list de 27 itens recomendados, assim como num fluxograma de quatro etapas, para suportar o relato de revisões sistemáticas e meta-análises: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão (Moher et al., 2009). Já o EBMgt consiste numa abordagem prática de tomada de decisão baseada no pensamento crítico para avaliar as evidências obtidas em relação ao contexto e problema. Envolve ter uma atenção cuidadosa às fontes de informação utilizadas, usar as informações de cada fonte de forma clara, consciente e metódica, bem como refletir e julgar a validade e relevância dessas informações (Briner & Rosseau, 2011).

Os artigos utilizados nesta revisão sistemática de literatura foram retirados da EBSCOhost, publicados até ao dia 30 de dezembro de 2021. Para tal, foram selecionadas as seguintes bases de dados: *APA PsycInfo*; *APA PsycArticles*; *Psychology and Behavioral Sciences Collection*; *Academic Search Complete*; *Business Source Complete* e *Regional Business News*. Utilizaram-se os seguintes descritores: “goal”, “performance” e “feedback” no resumo (*abstract*), com o conector AND entre os três termos. A pesquisa originou 4796 resultados. O período selecionado foi entre os anos 2000 e 2021, resultando em 4152 documentos. Após escolher somente Revistas Académicas, os resultados reduziram-se para 3145 artigos. Selecionando apenas artigos em inglês, estes diminuíram para 3064. Retirando os duplicados, restaram 2349 artigos.

Três fatores de inclusão foram escolhidos:

- (a) tipo de estudo (apenas os estudos quantitativos empíricos);
- (b) artigos que estudem claramente a relação entre as variáveis *goal setting*, *feedback* e desempenho.
- (c) artigos cuja revista esteja no quartil 1, 2 ou 3 (retirados do SCIMAGO), no respetivo ano de publicação<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Os quartis classificam as revistas com base no seu fator de impacto, havendo quatro quartis: Q1, Q2, Q3 e Q4. Se uma revista pertencer ao Q1, significa que tem um desempenho melhor (i.e., é mais citado) do que pelo menos 75% das revistas nessa categoria, e por aí adiante (Mondragon Unibertsitatea, 2022).

Por outro lado, foram definidos quatro fatores de exclusão:

(a) área de estudo (de forma a obter artigos exclusivamente na área das organizações e relacionadas com o ambiente de trabalho, artigos nas áreas da neurologia, psicofisiologia, medicina, educação, clínica e desporto foram retirados);

(b) meta-análises e revisões de literatura;

(c) estudos que abordam outras questões relativas à gestão por objetivos que não seja especificamente o *goal setting* (e.g., orientação dos objetivos, objetivos subconscientes);

(d) artigos que estudem exclusivamente o desempenho em equipas/grupos;

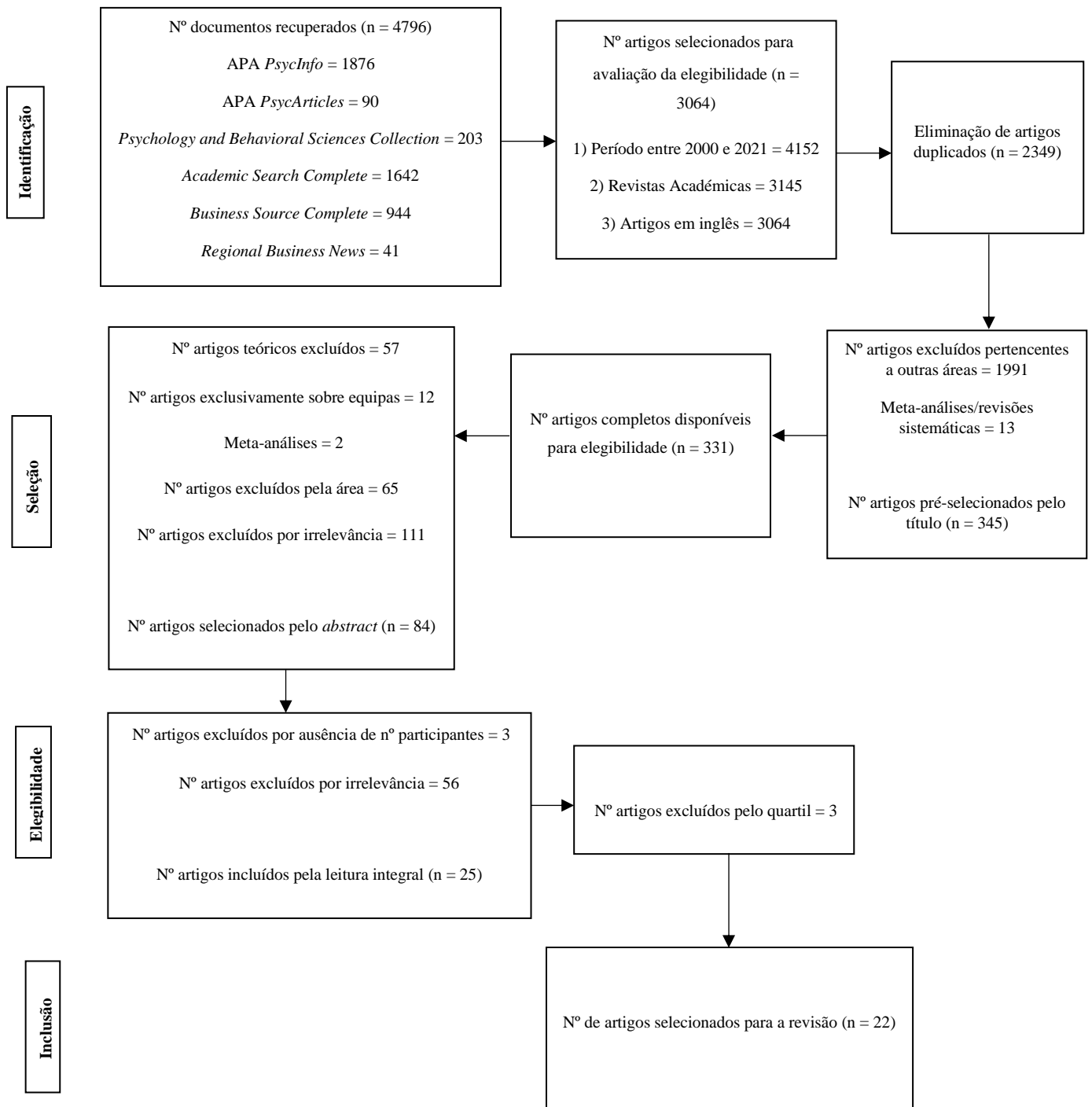
(e) artigos que estudem o desempenho e *feedback* direcionado aos superiores.

Posteriormente, procedeu-se a uma seleção preliminar dos artigos com base na leitura dos seus títulos e *abstracts*. Após a leitura dos títulos, extraíram-se 1978 artigos que pertenciam claramente a outras áreas como neuropsicologia, psicofisiologia, desporto, clínica ou educação, bem como 15 meta-análises e/ou revisões de literatura. Dos 356 artigos restantes, 14 não foram recuperados. Aplicando os critérios de inclusão e exclusão, excluíram-se 57 artigos teóricos, 12 que estudavam somente o desempenho grupal, duas meta-análises, 65 estudos feitos no âmbito de outras áreas e 111 artigos que estudavam relações entre outras variáveis (e.g., orientação dos objetivos). No final, selecionaram-se 84 estudos após a leitura do *abstract*. Depois de concluída a leitura integral dos artigos, três foram excluídos por não reportarem o número específico de participantes envolvidos no estudo, e 56 foram retirados por não cumprirem os requisitos definidos (e.g., estudam o *feedback* dado aos supervisores, objetivos organizacionais, criatividade), tendo 25 estudos sido incluídos. Contudo, três foram excluídos devido ao quartil da revista. Assim, a amostra final consistiu em 22 artigos empíricos.

Na Figura 1 está ilustrado o processo de escolha dos artigos para a revisão sistemática de literatura.

**Figura 1**

*Processo de seleção de artigos*



## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Tabela 1 apresenta-se a matriz dos estudos revistos, contemplando a referência, a amostra, o tipo de estudo, os resultados e o quartil da revista no ano de publicação.

Primeiro serão descritos os estudos de laboratório, seguidos dos estudos de campo.

### Estudos de Laboratório

DeShon e colaboradores (2004) realizaram um estudo para sustentar um modelo multinível que descreve o processo através do qual objetivos e *feedback* de desempenho, operando tanto a nível individual como de equipas, afetam a aprendizagem e o desempenho, operacionalizado em alocação de recursos. Os participantes estabeleceram tanto objetivos de desempenho individuais como de equipa antes de cada ensaio, no final dos quais era fornecido *feedback* em relação ao seu desempenho (1) individual, de (2) equipa, ou (3) ambos. Os autores observaram que, ao nível individual, houve um contraste entre o desempenho dos indivíduos que receberam *feedback* individual e aqueles que receberam os outros dois tipos de *feedback*, indicando que os *trainees* que receberam *feedback* individual exibiram melhores desempenhos. Adicionalmente, o *feedback* teve um efeito significativo sobre os objetivos individuais. Os objetivos foram mais elevados entre os participantes que receberam apenas *feedback* individual, seguido por ambos os tipos de *feedback*, e foram mais baixos nos participantes que receberam apenas *feedback* de equipa, tendo-se observado um aumento significativo dos objetivos individuais ao longo dos ensaios. A orientação dos objetivos não mostrou nenhum efeito direto sobre os objetivos individuais. Além disso, não houve nenhum efeito do *feedback* sobre o comprometimento com os objetivos ou sobre a autoeficácia. Em adição, os indivíduos que receberam *feedback* individual e estabeleceram objetivos mais elevados utilizaram mais ações estratégicas, bem como investiram mais esforço no alcance desses objetivos do que aqueles que definiriam objetivos menores e receberam os outros tipos de *feedback*. Quanto ao nível de equipa, verificou-se um contraste entre as equipas que receberam *feedback* ao nível de equipa, em comparação com aquelas que receberam os outros dois tipos de *feedback*, ou seja, tiveram um maior nível de desempenho orientado para a equipa. As equipas que receberam *feedback* de equipa demonstraram, no geral, um maior desenvolvimento de estratégia e desempenho orientado para a equipa. O *feedback* teve também um efeito significativo sobre os objetivos de

equipa. Neste caso, as equipas que receberam somente *feedback* individual mostraram ter objetivos mais elevados, seguidas das equipas que receberam ambos os tipos de *feedback* e, por fim, as que receberam unicamente *feedback* em equipa tiveram os objetivos mais baixos. Os resultados também mostraram forte evidência de um crescimento dos objetivos de equipa ao longo do tempo. A orientação dos objetivos ao nível de equipa não mostrou nenhuma relação significativa com os objetivos de equipa. Semelhante ao que aconteceu com a análise individual, o *feedback* não estava relacionado com o comprometimento com o objetivo, mas teve um efeito marginalmente significativo sobre a eficácia da equipa. Ao contrário dos objetivos individuais, os objetivos de equipa não se relacionaram significativamente com a estratégia, mas sim com o esforço focado na equipa. Quanto mais elevados eram os objetivos estabelecidos pelas equipas, mais estas investiam esforço no desempenho (DeShon et al., 2004). Resumindo, o *feedback* teve um papel na alocação de recursos quando os indivíduos se propuseram a atingir objetivos individuais ou de equipa, sendo que os maiores níveis de desempenho orientado para o indivíduo ou para a equipa ocorreram quando os participantes receberam uma única e focada fonte de *feedback*.

Ilies e Judge (2005) realizaram dois estudos, utilizando diferentes tarefas e tipos de *feedback* (positivo ou negativo; real ou manipulado; relativo<sup>2</sup> ou nominal<sup>2</sup>) para examinar como os indivíduos regulam os seus objetivos ao longo do tempo, após fornecer *feedback* relativamente ao seu desempenho, bem como o papel mediador do afeto. Os resultados mostraram que os participantes usaram o *feedback* que lhes foi dado em relação ao seu desempenho para ajustar os seus objetivos, ou seja, o *feedback* de desempenho foi um preditor da regulação dos objetivos. Além disso, o processo de ajustamento dos objetivos numa direção descendente (i.e., estabelecimento de objetivos subsequentes mais baixos) após receber *feedback* negativo foi ligeiramente mais forte do que a revisão dos objetivos num sentido ascendente (i.e., estabelecimento de objetivos subsequentes mais elevados) após o *feedback* positivo. Por outro lado, o efeito entre o *feedback* e os objetivos foi suportado independentemente de o *feedback* ser real ou manipulado. O *feedback* foi um preditor significativo também do afeto. Quanto a esta variável, o afeto funcionou como um mecanismo explicador da relação entre *feedback* e objetivos futuros, uma vez que, em cada amostra, o afeto, principalmente o afeto positivo, mediou uma proporção significativa da relação entre ambas as variáveis. Controlando o *feedback*, o afeto positivo foi um preditor consistente dos objetivos

---

<sup>2</sup> Feedback nominal – feedback dado em relação ao próprio desempenho da pessoa; Feedback relativo – feedback de comparação em relação ao desempenho dos outros.

em todas as amostras, ao contrário do efeito negativo do afeto negativo sobre os objetivos. Relativamente ao segundo estudo, o *feedback* funcionou novamente como um preditor dos objetivos subsequentes e demonstrou o papel mediador do afeto (sobretudo positivo) nesta relação. A relação negativa entre o *feedback* e os objetivos foi significativa nas duas amostras, enquanto a relação positiva entre ambas as variáveis foi significativa somente quando os objetivos e o *feedback* eram nominais (i.e., melhorar o próprio desempenho), numa das amostras, em comparação com o objetivo e *feedback* relativo (i.e., para superar o desempenho dos outros). O *feedback* foi um preditor também do afeto positivo e negativo entre os indivíduos. Por outro lado, enquanto no *feedback* negativo, tanto o *feedback* nominal como relativo foram preditores dos objetivos subsequentes, no que diz respeito ao *feedback* positivo, unicamente o *feedback* nominal foi um preditor de objetivos futuros, sugerindo que o processo de produção de discrepâncias é mais forte quando os objetivos que são estabelecidos e o *feedback* que é providenciado são em referência ao próprio desempenho da pessoa (Ilies & Judge, 2005). Em síntese, o primeiro estudo demonstrou que o *feedback* de desempenho prediz a regulação dos objetivos, sendo que este efeito se verificou independentemente do carácter real ou manipulado do *feedback*. Adicionalmente, a reação afetiva ao *feedback* mostrou ser um mecanismo importante na relação entre *feedback* e objetivos futuros. Já o segundo estudo acrescentou que o mecanismo de criação de discrepância positiva entre objetivos e desempenho é mais prevalente quando o objetivo geral é melhorar o próprio desempenho, em comparação com ter um desempenho superior ao dos outros.

Tolli e Schmidt (2008) propuseram-se a estudar os efeitos do *feedback* de desempenho, além de outras variáveis como as atribuições causais e a autoeficácia, sobre a revisão dos objetivos ao longo do tempo. A experiência foi dividida em dois blocos: um em que não era fornecido *feedback*, e outro em que os participantes receberam *feedback* manipulado. Os resultados mostraram que o *feedback* positivo resultou num aumento geral na autoeficácia ao longo dos dois períodos de mensuração, enquanto o *feedback* negativo estava associado a um declínio geral da autoeficácia. Por outro lado, as atribuições internas estavam associadas com um aumento da autoeficácia após o sucesso na tarefa, e um declínio após o insucesso, ao passo que as atribuições externas estavam associadas com uma autoeficácia relativamente estável após receber *feedback* positivo, e uma redução na autoeficácia ao receber *feedback* negativo. Assim, a interação entre as atribuições causais e o *feedback* influenciou as mudanças na autoeficácia ao longo do tempo. Observou-se também uma relação positiva significativa entre a autoeficácia e os níveis dos objetivos ao longo do tempo, além de uma interação modesta

entre a autoeficácia e o tempo sobre os objetivos. Ou seja, a autoeficácia estava mais fortemente relacionada com os objetivos subsequentes à receção do *feedback* do que com os objetivos iniciais (antes do *feedback*), apesar de ambas as relações serem fortemente positivas. Assim, mudanças na autoeficácia ao longo do tempo estavam associadas a mudanças correspondentes nos objetivos pessoais ao longo do tempo. Em adição, o *feedback* positivo resultou numa revisão dos objetivos num sentido ascendente, enquanto o *feedback* negativo resultou numa revisão dos objetivos num sentido descendente. Contudo, fatores adicionais tiveram um papel nesta interação, uma vez que as atribuições internas estavam associadas com a revisão dos objetivos num sentido ascendente após receber *feedback* positivo, e num sentido descendente após o insucesso. Já as atribuições externas resultaram num estabelecimento de objetivos relativamente constante ao longo do tempo, com uma revisão descendente relativamente modesta para aqueles que receberam *feedback* negativo. Assim, observou-se que a interação entre as atribuições causais e o *feedback* influenciou as mudanças nos níveis dos objetivos pessoais ao longo do tempo. Por outro lado, as atribuições causais moderaram a relação entre o *feedback* e a revisão dos objetivos. Por fim, os efeitos da interação entre as atribuições causais, o *feedback* e o tempo sobre a revisão dos objetivos foram mediados pela autoeficácia. Em síntese, no estudo de Tolli e Schmidt (2008), o *feedback* positivo estava associado a uma revisão dos objetivos num sentido ascendente, enquanto o *feedback* negativo levou a uma revisão dos objetivos num sentido descendente. A autoeficácia exibiu relações positivas fortes com o estabelecimento de objetivos e mediou os efeitos do *feedback* e das atribuições causais na revisão dos objetivos.

Akin e Karagözoğlu (2017) realizaram um estudo empírico para investigar o papel dos objetivos e do *feedback* no incentivo do desempenho, mais especificamente, o efeito interativo de diferentes mecanismos de estabelecimentos de objetivos e de *feedback* no desempenho, utilizando tarefas que exigem esforço constante e cuidadoso sob pressão temporal (i.e., terminar a tarefa dentro do tempo limite dado). Em primeiro lugar, os autores investigaram se e como apenas providenciar *feedback* contínuo sobre o desempenho individual afeta o desempenho num contexto em que o desempenho é pago e nenhum objetivo é definido pelos participantes. Em segundo lugar, estudaram a relação entre objetivos autoestabelecidos não vinculativos (i.e., não suportado por incentivos financeiros), combinados com *feedback* de auto-desempenho e de desempenho de trabalho. Por outro lado, os autores propuseram-se perceber como e em que medida um objetivo estabelecido por outrem (exógeno), tornado saliente por incentivos monetários, interage com o *feedback* de desempenho relativo (i.e., média de desempenho do

grupo). Por último, os autores quiseram averiguar se a interação entre os objetivos atribuídos e o *feedback* de desempenho relativo tem um efeito sobre o desempenho. Os resultados obtidos mostraram que, utilizando um esquema de pagamento por unidade, providenciar *feedback* relativamente ao auto-desempenho não melhorou o desempenho, pelo contrário, até o fez decrescer, uma vez que o tempo para completar a tarefa aumentou do primeiro para o segundo ensaio, com um declínio de cerca de 11% no desempenho, sendo a diferença estatisticamente significativa, em comparação com o caso em que não foi fornecido nenhum *feedback*. Além disso, sob um esquema de pagamento por unidade e de *feedback* de auto-desempenho e objetivos não incentivados, a presença de objetivos autoimpostos não melhorou o desempenho de tarefa, em comparação com o caso em que nenhum objetivo foi explicitamente delineado. Os tempos médios de conclusão de duas tarefas em que os participantes não tinham um objetivo atribuído ou autoescolhido, e escolheram os próprios objetivos, respetivamente, foram quase idênticos, não havendo uma diferença estatisticamente significativa. Os autores também observaram que, sob um esquema de pagamento por unidade em dois níveis e de *feedback* de auto-desempenho, fornecer *feedback* de desempenho relativo, combinado com um objetivo exógeno, levou a uma deterioração do desempenho geral, em comparação com o caso em que essas informações não foram providenciadas. O tempo médio de conclusão da tarefa foi aproximadamente 8% menor que no segundo ensaio, sendo essa diferença estatisticamente significativa. Por último, sob um esquema de pagamento por unidade em dois níveis e de *feedback* de auto-desempenho, enquanto a intervenção não teve efeitos nos indivíduos com bons desempenhos, o declínio do desempenho geral deveu-se maioritariamente ao desempenho inferior dos participantes que não foram capazes de atingir o objetivo dado. Os autores inferem que esse baixo desempenho não se deveu às altas taxas de erro, mas à lentidão na realização das tarefas, o que indica que providenciar *feedback* de desempenho pode ter levado à deterioração do esforço das pessoas com baixo desempenho. Em síntese, o estudo de Akin e Karagözoğlu (2017) mostrou que o *feedback* de auto-desempenho não aumentou o desempenho e até o fez diminuir, a presença de objetivos autoimpostos não melhorou o desempenho de tarefa e o *feedback* de desempenho relativo, combinado com um objetivo exógeno, contribuiu para uma deterioração do desempenho.

Roose e Williams (2017) realizaram um estudo experimental com o objetivo de averiguar os efeitos de objetivos de melhoramento do desempenho com diferentes níveis de dificuldade e dois tipos de *feedback* sobre o desempenho e a persistência. Para isso, estabeleceram objetivos a 150% ou 175% do desempenho inicial de cada participante,

propositadamente desafiadores e fora do alcance da maioria dos participantes, enquanto (1) o *feedback* era dado através da percentagem de alcance do objetivo, ou (2) da comparação do progresso individual com o progresso necessário no momento para atingir o objetivo no final. Em termos de resultados, ao longo das três sessões, comparativamente à *baseline*, o desempenho do grupo de objetivos a 150% registou o maior aumento, seguido do grupo de 175%, enquanto o grupo de controlo sofreu o menor aumento, sendo que o efeito principal do nível do objetivo foi significativo. Mais participantes do grupo de 150% foram capazes de completar a tarefa no final da experiência e melhorar o seu desempenho do que no grupo de objetivos a 175%. Por outro lado, em ambas as condições dos objetivos a 150% e 175%, a média da melhoria do desempenho sobre a *baseline* foi mais elevada ao utilizar o *feedback* tipo 2 do que o primeiro tipo de *feedback*, todavia, o tipo de *feedback* não foi estatisticamente significativo. Em termos de precisão, o efeito principal do nível dos objetivos sobre a precisão foi significativo, sendo que a média da precisão dos grupos de 150% e de controlo foi significativamente maior do que a do grupo de 175%. Por outro lado, as pontuações das medidas de *goal commitment* foram idênticas em ambos os grupos, ou seja, o *goal commitment* não foi um preditor do desempenho. Ao dividir os participantes em *high e low performers*, com base no desempenho da *baseline*, observou-se que tanto os participantes com piores e melhores desempenhos aumentaram mais ao longo das três sessões com os objetivos a 150% do que com os objetivos a 175%. Assim, a condição de objetivos a 150% produziu maiores aumentos de desempenho do que a outra condição para todos os participantes. Desta forma, os resultados suportam a conclusão de que existe uma relação linear entre o nível de dificuldade dos objetivos e o desempenho, até o objetivo se tornar tão difícil que o desempenho deixa de melhorar ou até declina. Poucos participantes mostraram uma tendência de aumento de desempenho no grupo de objetivos a 175%, ao contrário dos participantes na condição de 150%, que tenderam a manter-se estáveis ou melhorar a desempenho (Roose & Williams, 2017). Resumindo, o desempenho e a precisão sofreram um aumento substancial sobretudo na condição de objetivos a 150% e com a utilização do segundo tipo de *feedback*, em que se comparava o progresso atual com o progresso necessário no momento para atingir o objetivo.

Chong e Leung (2018) estudaram os efeitos conjuntos do *feedback* de desempenho, níveis de objetivos atribuídos e diferentes esquemas de compensação<sup>3</sup> (i.e., remuneração fixa,

---

<sup>3</sup> Esquema de compensação de remuneração fixa – fornecimento de uma quantia fixa de recompensa, independentemente dos resultados; esquema de compensação de pagamento por unidade – fornecimento de uma quantia pré-definida para cada unidade de resultados; esquema de compensação de bônus por alcance dos objetivos – fornecimento de recompensas até que o objetivo do orçamento seja alcançado.

pagamento por unidade e bônus por alcance dos objetivos) sobre o desempenho de tarefa. Após o estudo piloto, os autores mudaram a operacionalização da forma de compensação dos participantes (por sorteio em vez de recompensas em dinheiro). Relativamente à experiência principal, os resultados demonstraram a existência de interações significativas entre o *feedback* de desempenho, os níveis de objetivos atribuídos e os esquemas de compensação sobre o desempenho de tarefa. Verificou-se que a relação entre os tipos de compensação e os desempenhos de tarefa foi moderada pelo *feedback* e pelos níveis dos objetivos. Mais especificamente, os autores observaram que o *feedback* e os objetivos não estavam associados de forma estatisticamente significativa com o desempenho, na ausência dos esquemas de compensação. O mesmo aconteceu com a relação entre os níveis de objetivos atribuídos e os esquemas de compensação com o desempenho na ausência do *feedback*. Por outro lado, o desempenho de tarefa foi mais elevado sob um esquema de compensação de pagamento por unidade, do que sob um esquema de pagamento fixo e de bônus por alcance dos objetivos, quando os objetivos atribuídos são difíceis e é dado *feedback*. Além disso, entre os dois últimos esquemas, o desempenho foi mais elevado sob o esquema de bônus por alcance dos objetivos do que de remuneração fixa. Concluindo, a experiência de Chong e Leung (2018) providenciou evidência da importância de dar *feedback*, da atribuição de objetivos mais difíceis e da presença de um esquema de compensação para melhorar o desempenho de tarefa. Mais especificamente, o esquema de pagamento por unidade foi o mais eficaz sobre o desempenho.

Robison e colaboradores (2021) propuseram-se estudar vários fatores exógenos que podem afetar o grau com que os indivíduos se envolvem em tarefas de atenção sustentada, tendo em conta tanto medidas objetivas (i.e., desempenho de tarefa, diminuição da vigilância) como subjetivas (i.e., motivação, nível de alerta, pensamentos não relacionados com a tarefa) através de quatro experiências. A primeira experiência serviu para observar se estabelecer objetivos específicos e difíceis melhora a atenção sustentada (i.e., melhora o desempenho de tarefa, aumenta a motivação e diminui pensamentos não relacionados com a tarefa), em comparação com objetivos fáceis e não específicos. Para isso, os autores compararam duas condições de objetivo específicas, uma fácil e outra difícil, com um conjunto de instruções padronizadas. Os resultados mostraram que, apesar de haver evidência de que as manipulações de *goal setting* melhoraram a atenção sustentada dos participantes na forma de redução dos tempos de resposta longos e atenuaram o decréscimo da vigilância, os objetivos específicos não afetaram os níveis subjetivos de envolvimento com a tarefa (i.e., classificações de motivação ou de nível de alerta mais elevadas ou menos pensamentos não relacionados com a tarefa). Os dados também foram

contra a hipótese de que um objetivo mais difícil levaria a um maior envolvimento com a tarefa do que um objetivo mais fácil. Na segunda experiência, os investigadores providenciaram *feedback* relativamente ao desempenho e ao alcance do objetivo. A combinação de um objetivo específico com *feedback* produziu fortes efeitos tanto no desempenho de tarefa (i.e., reduziu os tempos de resposta mais longos e os decréscimos na diminuição da vigilância) como no envolvimento com a tarefa. Tal como na experiência anterior, o objetivo específico atenuou a diminuição da vigilância. Adicionalmente, o *feedback* aumentou o envolvimento com a tarefa (i.e., maior motivação e menos pensamentos não relacionados com a tarefa), independentemente de ser emparelhado ou não com um objetivo específico, em comparação com as condições em que não era dado *feedback*. A terceira experiência serviu para examinar se oferecer incentivos para alcançar um objetivo amplia o efeito desse objetivo, e aumenta o *goal commitment*, contudo, os incentivos acabaram por ter poucos efeitos nas medidas dependentes. Os participantes numa condição de recompensa (incentivo com base no tempo, ou seja, sair mais cedo da experiência) reportaram ligeiramente maior motivação e níveis de alerta, mas não mostraram ter um melhor desempenho de tarefa ou menos pensamentos não relacionados com a tarefa do que os indivíduos na condição sem incentivo. Por outro lado, oferecer um incentivo financeiro para alcançar o objetivo não produziu efeitos em nenhuma das variáveis dependentes. Novamente, as medidas de envolvimento com a tarefa correlacionaram-se significativamente com a de desempenho de tarefa. Por fim, os autores teorizaram que os objetivos difíceis estabelecidos podem ter sido demasiado complicados para os participantes, acabando por servir mais como uma força desincentivadora, e não motivacional. Para estudar se objetivos moderadamente difíceis podem levar a um desempenho (atenção sustentada) ótimo, na quarta experiência os autores examinaram uma gama mais ampla de objetivos. Contudo, não foi observado um efeito de um objetivo moderadamente difícil sobre nenhuma das variáveis dependentes. Além disso, as correlações interindividuais entre as variáveis dependentes foram mais baixas do que nas três experiências anteriores. Assim, os autores concluíram que os resultados obtidos nas experiências anteriores provavelmente não se deveram ao elevado nível de dificuldade do objetivo (Robison et al., 2021). Em síntese, este estudo forneceu evidência de que estabelecer um objetivo específico, em conjunto com receber *feedback*, melhorou a atenção sustentada por meio da redução do decréscimo da vigilância e dos tempos de resposta mais longos, assim com aumentou o envolvimento com a tarefa. Por outro lado, houve pouca evidência de que incentivos, financeiros ou a nível de tempo, podem aumentar o envolvimento ou o desempenho de tarefa além dos efeitos dos objetivos e *feedback*.

Resumindo, no estudo de DeShon e colaboradores (2004), o *feedback* teve um papel na alocação de recursos, mais especificamente, o *feedback* individual foi o mais eficaz para aumentar o desempenho individual e estabelecer objetivos individuais e de equipa mais elevados, enquanto o *feedback* de equipa melhorou o desempenho de equipa. Ilies e Judge (2005) mostraram que o *feedback* de desempenho foi um preditor da regulação dos objetivos e que o mecanismo de criação de discrepância positiva entre objetivos e desempenho é mais prevalente quando o objetivo é melhorar o próprio desempenho, do que ter um desempenho superior ao dos outros. Adicionalmente, o afeto foi um mediador importante na relação entre o *feedback* e objetivos futuros. Tolli e Schmidt (2008) demonstraram que a valência do *feedback* teve efeito sobre os objetivos ao longo do tempo, e que a autoeficácia foi um mediador dos efeitos do *feedback* e das atribuições causais na revisão dos objetivos. Por sua vez, Akin e Karagözoğlu (2017) verificaram que o *feedback*, os objetivos autoimpostos e o *feedback* de desempenho relativo, combinado com um objetivo exógeno, estagnaram ou até pioraram o desempenho dos indivíduos. Roose e Williams (2017) observaram que o desempenho aumentou com o estabelecimento de objetivos desafiadores e o fornecimento de *feedback*, comparativamente aos grupos de controlo e de objetivos excessivamente difíceis. A experiência de Chong e Leung (2018) mostrou que, para ter um efeito positivo significativo sobre o desempenho, é necessário dar *feedback* de desempenho, ter objetivos atribuídos e um esquema de compensação mais virado para o pagamento por unidade. Por último, o estudo de Robison e colaboradores (2021) demonstrou que objetivos específicos estão associados com um melhor desempenho, além de que o emparelhamento de objetivos com *feedback* foi eficaz no aumento do desempenho e envolvimento com a tarefa, enquanto os incentivos pouco contribuem para essa relação.

### **Estudos de Campo**

Renn e Fedor (2001) realizaram um estudo para desenvolver e testar um modelo de *constructos* (i.e., conceitos) ao nível individual (procura por *feedback*, cognição social e estabelecimento de objetivos) que poderão explicar o desempenho individual no ambiente de trabalho, numa central de atendimento ao cliente especializada em vendas. Os resultados mostraram que a procura por *feedback* se relacionou positivamente com o desempenho no trabalho por meio dos objetivos baseados no *feedback*. A procura por *feedback* relacionou-se positivamente com a quantidade e qualidade do trabalho por meio dos objetivos estabelecidos pelos trabalhadores com base nos dados de desempenho e no *feedback* de desempenho

providenciado pelos *managers*, colegas e clientes. Adicionalmente, as percepções de controlo pessoal, a propensão para o *feedback* externo e a autoeficácia relacionaram-se com o desempenho no trabalho por meio deste tipo de estabelecimento de objetivos. Pelo contrário, a procura por *feedback* não se relacionou com as percepções de autoeficácia. Os autores observaram que a procura por *feedback* contribui para melhorar o desempenho ao facilitar o estabelecimento e alcance de objetivos de desempenho, mas não se relacionou com o desempenho por meio dos julgamentos de competência (i.e., autoeficácia). Por outro lado, a procura por *feedback* mediou a relação entre as percepções de controlo pessoal e a propensão para o *feedback* externo, e o desempenho no trabalho. Em primeiro lugar, a quantidade de controlo que os colaboradores percecionaram ter sobre os seus processos e resultados de trabalho relacionaram-se positivamente com os seus esforços de procura por *feedback*, o que, por sua vez, se relacionou positiva e indiretamente com a qualidade e quantidade do seu trabalho. Em segundo lugar, os trabalhadores com uma maior propensão para o *feedback* fornecido por fontes externas usaram mais a procura por *feedback* e os objetivos baseados no *feedback* para melhorar o seu desempenho de trabalho do que aqueles que com menor necessidade de receber *feedback* por parte dos outros. Por fim, os julgamentos de autoeficácia mediarão a relação entre as percepções de controlo e o desempenho no trabalho, em termos qualitativos e quantitativos (Renn & Fedor, 2001). Assim, este estudo demonstrou que a necessidade de receber *feedback* tem um efeito positivo no desempenho de trabalho, tanto em termos quantitativos como qualitativos, envolvendo uma relação complexa com o estabelecimento de objetivos com base nessa informação e outros *constructos* ligados à cognição social. Os autores defendem os benefícios de encorajar os trabalhadores das organizações a procurar *feedback* e treiná-los para usarem essa informação para estabelecer objetivos pessoais de melhoria relacionado com o trabalho.

Nicol e Hantula (2001) aplicaram uma intervenção de estabelecimento de objetivos e *feedback* para aumentar o desempenho dos motoristas de entrega de uma agência de serviços sociais. O *feedback* foi dado diariamente, através de cartazes, e os critérios dos objetivos eram reduzidos ou aumentados para cinco minutos no dia seguinte, se os participantes atingiam e excediam, ou não, o objetivo definido durante dois dias consecutivos, respetivamente. Os resultados mostraram que ambos os grupos melhoraram significativamente os seus tempos de partida em cada fase da intervenção. O primeiro grupo melhorou o seu desempenho na fase de primeiro *feedback*, comparativamente à *baseline*, com uma mudança média de 17 minutos. Após a primeira retirada do programa, o desempenho piorou. Na fase de replicação (*feedback*

II), os tempos de partida também diminuiram, contudo, na segunda fase de retirada da intervenção, não voltaram a aumentar. Já o segundo grupo experienciou mudanças semelhantes em ambas as fases de *feedback*. No geral, após a segunda retirada da intervenção, o desempenho não sofreu nenhuma regressão. Por outro lado, os autores observaram que os trabalhadores que podem ter sido classificados como *low performers*, relativamente aos pares, durante a *baseline*, foram capazes de ter um desempenho comparável aos colegas durante a intervenção. Em síntese, a intervenção de estabelecimento de objetivos e *feedback* de Nicol e Hantula (2001) melhorou significativamente o desempenho dos motoristas em termos de redução dos tempos médios de partida, assim como da variabilidade desses tempos.

Pampino e colaboradores (2003) realizaram duas experiências para examinar os efeitos da variação da frequência do *feedback* (diário vs. semanal), aplicando uma intervenção com vista a melhorar o desempenho dos funcionários de uma loja de arte e retalho. A intervenção tinha como componentes o estabelecimento de objetivos, clarificação da tarefa, acesso a itens preferidos contingentes ao alcance dos objetivos (i.e., um bilhete de cinema) e *feedback* verbal e gráfico sobre a conclusão de tarefas de manutenção diariamente. O desempenho foi operacionalizado através da percentagem diária de deveres secundários inerentes à função completados com sucesso. Essas 28 tarefas foram divididas em dois conjuntos de medidas dependentes. Na primeira experiência, o primeiro grupo de tarefas registou um aumento estável na conclusão de deveres secundários, de uma média de 18% na *baseline* para 84% durante a intervenção. O segundo grupo de tarefas demonstrou um aumento imediato, de uma percentagem média de 12% na *baseline* para 95% na intervenção. Por sua vez, na segunda experiência, em que o *feedback* dado passou de semanal a diário, para o primeiro grupo de tarefas, o desempenho aumentou de 59% na *baseline* para 75% na primeira fase da intervenção, de *feedback* semanal. Já na segunda fase, de *feedback* diário, a percentagem média de tarefas completadas foi 91%. Quando ao segundo grupo de tarefas, a percentagem na *baseline* foi 18%, sofrendo um aumento imediato com a introdução do *feedback* semanal, mais precisamente, uma percentagem de 66%. Com a substituição pelo *feedback* diário, o desempenho aumentou para 86%. Concluindo, as experiências de Pampino e colaboradores (2003) demonstraram que a sua intervenção multicomponente, que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback* diário ou semanal, foi eficaz para aumentar substancialmente o desempenho dos funcionários. Por outro lado, o *feedback* diário foi ligeiramente mais eficaz e preferido pelos participantes do que o *feedback* semanal.

Rodriguez e colaboradores (2005) aplicaram uma intervenção para melhorar défices no desempenho, identificados através da utilização de uma *checklist* de diagnóstico de desempenho, em duas lojas de uma franquia de restaurante. A intervenção multicomponente incluiu clarificação da tarefa, automonitorização, modificação de equipamento, estabelecimento de objetivos e *feedback* gráfico, e tinha como propósito aumentar a oferta de selos promocionais pelos funcionários aos clientes. Para a primeira loja, nas sessões de *baseline*, os selos promocionais eram oferecidos numa média de 26%. Contudo, durante a intervenção, a média aumentou para 72%. Na segunda loja, registou-se um desempenho médio de 11% na *baseline*, aumentando para 81%. Concluindo, a intervenção de Rodriguez e colaboradores (2005), que utilizou *feedback* gráfico e estabelecimento de objetivos, entre outros componentes, contribuiu para melhorar os défices de desempenho dos funcionários identificados previamente.

Por sua vez, Slowiak e colaboradores (2005) fizeram um estudo com o propósito de melhorar o desempenho dos trabalhadores de uma clínica médica, em termos de comportamentos de atendimento ao cliente por telefone (i.e., cumprimentos, tom de voz e conclusão da chamada). Para isso, implementaram uma intervenção multicomponente que incluía o efeito da clarificação da tarefa, estabelecimento de objetivos, *feedback* individual de desempenho e consequências contingentes de desempenho. Nas sessões finais da primeira fase da intervenção, os resultados mostraram que a intervenção contribuiu para um aumento no desempenho das participantes no que diz respeito aos cumprimentos durante as chamadas telefónicas, registando uma média de 95,4%, em comparação com a *baseline*, em que os participantes tinham um desempenho médio de 45,6%. Ao retornar para a *baseline*, observou-se uma tendência decrescente no desempenho, mais precisamente um desempenho médio de 64,8%. Com a reintrodução da intervenção, três das quatro participantes voltaram a melhorar o desempenho. No geral, o desempenho médio registado foi de 75,1%. Quanto ao tom de voz, o desempenho aumentou de 57,1% na *baseline*, para 100% com a introdução da intervenção multicomponente. O desempenho piorou com a sua remoção, para 59,2%, e voltou a melhorar na fase final do programa, com uma média de 90,8%. Por último, no que diz respeito à conclusão das chamadas, os efeitos sobre o desempenho não foram tão sistemáticos. Da *baseline* para a primeira fase, o desempenho aumentou de 23,3% para 42,9%, retornou para os níveis iniciais na segunda *baseline* (23,1%), porém, não voltou a melhorar com a reintrodução da intervenção (26,7%). Concluindo, o estudo de Slowiak e colaboradores (2005) demonstrou que a sua intervenção multicomponente, que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback* de desempenho, entre outras componentes, teve efeitos benéficos sobre o desempenho geral das

trabalhadoras. No geral, o desempenho diminuiu com a remoção do programa e aumentou com a introdução da intervenção.

Stansfield e Longenecker (2006) realizaram um estudo para mensurar a melhoria da produtividade por meio do estabelecimento de objetivos e *feedback*, utilizando e avaliando vários métodos de intervenção, num ambiente de trabalho industrial. Para isso, agruparam os participantes em três grupos: o de controle não foi alvo de qualquer intervenção; o grupo de supervisão recebeu o estabelecimento de objetivos e *feedback* facilitado pelo supervisor e um quadro público de acompanhamento do desempenho diário da equipa; enquanto o grupo de sistemas de informação recebeu o estabelecimento de objetivos e *feedback* gráfico facilitado por um sistema *online* de apoio à decisão, controlado pelos indivíduos de cada grupo de trabalho, e cada um dos três grupos rodou pelas três condições em cada turno. Ao final de dois meses, os resultados não indicaram a existência de uma diferença significativa na produtividade entre cada grupo de controle nos três turnos, ao contrário do que aconteceu com o estabelecimento de objetivos nos outros dois grupos, além de não diferir do desempenho de *baseline*. O desempenho médio após a intervenção aumentou para os três grupos que receberam a intervenção do estabelecimento de objetivos e *feedback* de supervisão, comparado com o grupo de controle. Contudo, apenas o grupo do segundo turno de trabalho teve uma melhoria significativa. Já nos grupos que receberam a intervenção dos sistemas de informação de estabelecimento de objetivos e *feedback*, o desempenho médio aumentou significativamente para todos, em comparação com o desempenho do grupo de controle. Além disso, o desempenho médio dos grupos dos sistemas de informação foi superior ao dos grupos de supervisão. Por outro lado, os trabalhadores dos grupos dos sistemas de informação que utilizaram o estabelecimento de objetivos e receberam *feedback* oportuno sobre a duração do tempo de troca de produção no início do turno e sobre o nível de produtividade mostraram melhorias significativas nos seus atrasos diários na troca de produção, comparativamente com os trabalhadores que não o fizeram. Em adição, os trabalhadores na intervenção de supervisão estabeleceram o mesmo objetivo de 75% de produtividade ao longo dos dois meses, enquanto os grupos de sistemas de informação definiram objetivos mais elevados e desafiadores, de 80% e 85% semanalmente (Stansfield & Longenecker, 2006). Concluindo, os autores demonstraram que o estabelecimento de objetivos e o *feedback* foram eficazes para melhorar o desempenho e a eficiência dos trabalhadores num ambiente de trabalho fabril. O estudo também forneceu evidência de que um sistema de informação que facilita o estabelecimento de objetivos e providenciar *feedback* pode ter um papel importante no efeito destas duas variáveis sobre níveis

de desempenho individual. Isto é, a exibição de *feedback* gráfico, combinado com o estabelecimento de objetivos, mostrou ser mais eficaz do que o fornecimento de *feedback* verbal combinado com o estabelecimento de objetivos, sendo que as melhorias no desempenho foram mantidas consistentes entre os indivíduos e secções da organização.

Vigoda-Gadot e Angert (2007) realizaram um estudo longitudinal para examinar o possível efeito do *feedback* de trabalho, dado por supervisores, em vários aspetos dos comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo e *compliance*, i.e., conformidade) de estudantes empregados a curto prazo num projeto de serviço social. A avaliação do desempenho dos participantes foi também feita pelos supervisores. No primeiro momento de mensuração, antes de ser dado *feedback*, os autores verificaram que o estabelecimento de objetivos estava positivamente relacionado com o desempenho formal e com os comportamentos de cidadania organizacional altruístas, mas não de *compliance*. Após ser dado *feedback* oral pelos supervisores sobre o alcance dos objetivos e outros comportamentos informais, no segundo período de mensuração o *feedback* de trabalho teve uma relação forte e positiva com todas as variáveis dependentes. Quanto ao estabelecimento de objetivos, esta variável não mostrou nenhuma relação com o desempenho formal ou os comportamentos de cidadania organizacional. Por fim, as médias do desempenho formal e dos comportamentos de cidadania organizacional aumentaram do primeiro (T1) para o segundo tempo de mensuração (T2), após a receção do *feedback*, indicando que o estabelecimento de objetivos e o *feedback* de trabalho subsequente são ambas fases importantes que podem melhorar tanto o desempenho formal como informal no trabalho. Especificamente, o aumento em ambos os aspetos dos comportamentos de cidadania organizacional foi maior do que o aumento no desempenho formal. Concluindo, o estudo de Vigoda-Gadot e Angert (2007) mostrou que o desempenho formal e informal beneficiou com o fornecimento de *feedback* dado pelos supervisores, assim como com o estabelecimento de objetivos prévio.

Goomas (2007) aplicou uma intervenção para examinar os efeitos de fornecer objetivos e *feedback* no desempenho de motoristas que operam equipamentos de *picking*. Os objetivos e o *feedback* foram dados através de um ecrã de computador montados nos veículos, que dava acesso direto aos participantes para monitorizar o seu progresso. Durante a primeira fase da intervenção, o desempenho médio para os indivíduos do grupo experimental foi 84,21%, comparativamente com o desempenho médio de 84,95% da *baseline*. Assim, a mera apresentação dos objetivos e do *feedback* não produziu diferenças significativas no desempenho. Posteriormente, na segunda fase da intervenção, ao ser anunciado pelo *manager*

das operações que os padrões de trabalho seriam colocados em ação, o desempenho médio aumentou para 102%. Esses padrões de trabalho consistiam numa expectativa de desempenho a 100% por parte dos trabalhadores, assim como na aplicação de medidas disciplinares perante o insucesso em alcançar as cotas após o período de uma semana. Quanto aos indivíduos do grupo de comparação, a quem não foi apresentado os objetivos e dado *feedback*, o desempenho médio ao longo das três fases foi 85,69%. Por último, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre ambas as condições na segunda fase do programa, com as percentagens do grupo experimental mais elevadas do que as do grupo de comparação. Concluindo, a intervenção de Goomas (2007), apesar de não ter efeito sobre o desempenho na primeira fase, produziu um aumento significativo do desempenho médio dos trabalhadores na segunda fase, após a aplicação dos padrões de trabalho, ao invés da mera apresentação dos objetivos e do *feedback*, comparado com o grupo de comparação.

Goomas e Ludwig (2007) realizaram uma intervenção de objetivos proximais e *feedback* de desempenho imediato num centro de distribuição de autopeças, adicionando contingências a um programa de incentivos pré-existente baseado no desempenho. Os objetivos e o *feedback* foram dados num ecrã de computador, em tempo real. Durante o período da *baseline*, o desempenho médio no grupo experimental foi 82,9%, continuando numa média de 82,3% na primeira fase da intervenção. Já na segunda fase, na qual as contingências de pagamento de bónus foram colocadas em vigor com base nos padrões de desempenho estabelecidos, o desempenho aumentou significativamente para 99,8%. Quanto ao grupo de comparação, que não foram alvo dos padrões da intervenção, este reportou um desempenho médio de 80,18%. Resumindo, Goomas e Ludwig (2007) mostraram que, utilizando tecnologia, estabelecer objetivos e dar *feedback* imediato é um método eficaz para produzir ganhos de produtividade, ao ser adicionado a uma contingência de incentivos já existente.

Goomas e Ludwig (2009) implementaram um estudo num armazém, utilizando um sistema de monitorização eletrónico de desempenho, e providenciando objetivos standardizados e *feedback* imediato. Durante o período de intervenção, no grupo experimental, a percentagem média do desempenho aumentou para 102%, comparativamente à percentagem de 88% da *baseline*. Já a percentagem média de desempenho do grupo de comparação foi 82,5%. Enquanto na *baseline* não se registaram diferenças entre ambos os grupos, após a intervenção, o desempenho da condição experimental foi significativamente superior ao do grupo de comparação. Assim, Goomas e Ludwig (2009) observaram que a utilização de

tecnologia no local de trabalho para atribuir objetivos e dar *feedback* próximos à tarefa foi eficaz na melhoria do desempenho.

De forma semelhante, Ludwig e Goomas (2009) implementaram uma intervenção, utilizando o estabelecimento de objetivos e *feedback* para melhorar o desempenho de motoristas de empilhadeira de um centro de distribuição. Em vez de depender dos supervisores, os objetivos e o *feedback* foram dados através de computadores montados nos veículos, de forma que o desempenho fosse monitorizado pelos próprios participantes. Para os participantes do grupo experimental, durante a primeira fase da intervenção, o desempenho foi de 86,28%, em comparação com o desempenho de 87,58% na *baseline*. Assim, a presença dos objetivos e do *feedback* não afetou o desempenho. Já na segunda fase da intervenção, em que o desempenho foi associado às percentagens de desempenho dos padrões de trabalho anunciados por um *manager* (i.e., medidas disciplinares que seriam aplicadas perante a falha em atingir as cotas e a expectativa de um desempenho a 100%), o desempenho médio aumentou para 101,60%. Por outro lado, no segundo período do programa, a diferença de desempenho de 19,61% entre os grupos experimental e de comparação, que não tiveram acesso aos objetivos e percentagem de *feedback*, foi significativa. Por fim, o desempenho médio dos motoristas na condição experimental, ao longo das três fases, foi 86,81%, ao passo que, para o grupo de comparação, as percentagens foram de 88,1%, 84,92% e 86,79%, respetivamente, sem diferenças significativas (Ludwig & Goomas, 2009). Resumindo, a mera presença de objetivos e *feedback* próximos à tarefa não produziu aumentos significativos no desempenho dos trabalhadores. Porém, o contrário verificou-se no segundo período da intervenção, com a adaptação de novos padrões de trabalho.

De forma semelhante a Slowiak e colaboradores (2005), Slowiak (2014) realizou uma intervenção com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cliente por telefone numa clínica médica, avaliando um conjunto de comportamentos (cumprimento, tom de voz e taxa de abandono). Esta intervenção multicomponente avaliou o efeito da clarificação da tarefa, *feedback* de desempenho, consequências contingentes de desempenho e estabelecimento de objetivos sobre o desempenho. Os objetivos foram estabelecidos exclusivamente pelo autor e pela gerência com base no desempenho de *baseline*, que não foi partilhado com as participantes em nenhum momento ao longo do estudo. Além disso, os objetivos foram aumentando ao longo do estudo à medida que as trabalhadoras iam atingindo os objetivos individuais ou de equipa. Já o *feedback* era dado duas vezes por semana no início dos turnos por *email*, contendo um gráfico de barras que exibia o desempenho individual relativamente a cada comportamento

avaliado em relação ao objetivo e à taxa de abandono, juntamente com *feedback* escrito por baixo do gráfico. Caso as trabalhadoras não atingissem os objetivos, era-lhes dito especificamente o que podiam fazer para melhorar o seu desempenho; caso atingissem, era-lhes pedido que enviassem um *email* ao autor do estudo com o seu pedido de recompensa. Durante a intervenção, a percentagem média de componentes de cumprimentos corretos aumentou para 91,97%, comparativamente à média de 53,60% da *baseline*. Durante o período de reversão, a percentagem média diminuiu para 86,75%. Durante a manutenção, a percentagem diminuiu para 81,77%, e no *follow-up* de cinco meses, para 71,71%. Quanto ao tom de voz, o desempenho aumentou de 75,46% para 97,31% relativamente à *baseline*. No período de reversão, a percentagem diminuiu para 92,75%, e 84,58% durante a manutenção. No *follow-up*, o desempenho aumentou para 92,11%. Por último, a taxa média de abandono diminuiu de 5,76% para 5,20% durante a intervenção. Posteriormente, essa taxa aumentou 5,41% e 6,28% durante a reversão e manutenção, respetivamente. Por fim, a taxa de abandono diminuiu para 4,62% no *follow-up* de cinco meses. Concluindo, a intervenção de Slowiak (2014), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, contribuiu para o aumento do desempenho geral. No entanto, este diminuiu com a retirada do programa, mas mantendo-se acima da *baseline*.

Donovan e colaboradores (2018) propuseram-se estudar a forma como os indivíduos lidam com as discrepâncias entre objetivos e desempenho por meio da revisão dos objetivos e dispêndio de esforço num ambiente organizacional, avaliando os comportamentos de representantes de vendas farmacêuticas enquanto completam um programa de treino organizacional. Em adição, os autores examinaram se as relações entre a discrepância objetivos-desempenho e a subsequente revisão de objetivos e/ou dispêndio de esforço podem ser moderadas pela orientação dos objetivos dos empregados. Durante o programa de treino para aumentar o seu conhecimento sobre os produtos e competências de venda, os participantes tinham duas oportunidades para rever os seus objetivos. Os resultados mostraram que a discrepância entre objetivos e desempenho funcionou como um forte preditor da revisão de objetivos em ambos os tempos, sendo que, em ambos os casos, os participantes com um desempenho mais afastado dos objetivos estabelecidos reviram mais os seus objetivos num sentido decrescente do que os indivíduos que estiveram mais perto de atingir os seus objetivos. O impacto da discrepância objetivos-desempenho na revisão dos objetivos foi substancialmente superior no segundo tempo de avaliação. Por outro lado, a discrepância objetivo-desempenho foi também um preditor significativo do esforço subsequente. Os participantes com um desempenho mais longe do seu objetivo despenderam maiores níveis de esforço do que os

participantes com um desempenho mais próximo do objetivo. Assim, os indivíduos que se confrontaram com maiores discrepâncias tenderam a utilizar estes dois métodos como resposta. Contudo, as magnitudes de efeito da análise do esforço foram substancialmente mais fracas do que as magnitudes de efeito da discrepância objetivo-desempenho sobre a revisão dos objetivos, sugerindo que este método para lidar com a discrepância tornou-se mais prevalente com o passar do tempo do que o aumento do esforço empreendido na tarefa. Relativamente à orientação dos objetivos, a orientação para objetivos de aprendizagem e a orientação para objetivos de evitamento do desempenho foram moderadores significativos da relação entre a discrepância objetivo-desempenho e a revisão dos objetivos em ambos os tempos de mensuração, assim como entre a discrepância objetivo-desempenho e o esforço. Resumindo, os resultados de Donovan e colaboradores (2018) sugerem que a revisão dos objetivos parece ser uma resposta mais provável ao *feedback* relativamente à discrepância entre objetivos e desempenho do que o aumento do esforço subsequente para atingir os objetivos. Por outro lado, apesar de a decisão de rever os objetivos e/ou despendar mais esforço seja principalmente um resultado do *feedback* em relação ao fracasso ou sucesso no alcance dos objetivos, essa decisão também é influenciada por outros fatores como a orientação dos objetivos.

Wine e colaboradores (2019) fizeram um estudo para avaliar os efeitos do fornecimento de *feedback* antes e após o desempenho, assim como do estabelecimento ou ausência de objetivos no ambiente de trabalho, ensinando simultaneamente um novo *skill* aos trabalhadores de uma escola privada. No final, todos os grupos aumentaram, em média, o seu desempenho, entre a primeira e a segunda tentativa, principalmente os grupos que receberam *feedback* antes ou após o desempenho e com um objetivo definido do que os grupos sem um objetivo estabelecido. Contudo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as condições. Além disso, mais de metade dos participantes concordaram que o *feedback* que receberam foi útil. Independentemente da condição, a maioria dos indivíduos reportou que preferiram receber *feedback* após o desempenho do que antes. Relativamente aos objetivos, quando questionados se prefeririam ter um objetivo definido, menos de metade dos participantes indicaram que prefeririam ter um objetivo estabelecido. Assim, o estabelecimento de objetivos, tal como o momento de receção de *feedback*, não pareceram ter uma diferença significativa no desempenho (Wine et al., 2019).

Matey e colaboradores (2021) implementaram uma intervenção numa fábrica de metal para aumentar o desempenho dos trabalhadores, utilizando “*daily process walks*” após o estabelecimento de objetivos, em que o superintendente e o supervisor avaliavam o

desempenho, e posteriormente as “*enhanced daily process walks*”, que incluíam o *feedback*. Durante a “*daily process walk*”, as três máquinas avaliadas produziram médias de quantidade de metal mais elevadas, comparativamente à *baseline*. Somente a terceira máquina aumentou ligeiramente a produção com a introdução da “*enhanced daily process walk*”, enquanto a produção das outras duas máquinas decresceu ligeiramente. Depois de uma semana de intervalo, a produção diminuiu, com exceção da terceira máquina, que aumentou. Ao ser reintroduzido a “*enhanced daily process walk*”, as duas primeiras máquinas voltaram a aumentar a produção, ao contrário do que aconteceu com a terceira. Em síntese, a média de peso de metal produzido registou um aumento geral relativamente à *baseline*, mostrando que a inclusão do estabelecimento de objetivos e o *feedback* foi uma estratégia eficaz para aumentar o desempenho dos trabalhadores. Além de funcionar como uma espécie de veículo para estas duas técnicas, a intervenção de “*daily*” e “*enhanced process walks*” trouxe também valor monetário acrescentado para a organização (Matey et al., 2021).

Em síntese, Renn e Fedor (2001) demonstraram que a necessidade de receber *feedback* teve um efeito positivo no desempenho de trabalho, em conjunto com o estabelecimento de objetivos e outros *constructos*. A intervenção de Nicol e Hantula (2001), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, melhorou significativamente o desempenho dos motoristas, sendo que este não regrediu após o final do programa. As duas experiências de Pampino e colaboradores (2003) demonstraram que a sua intervenção, que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback* diário ou semanal, aumentou substancialmente o desempenho dos funcionários. Adicionalmente, o *feedback* diário foi ligeiramente mais eficaz e preferido pelos participantes do que o *feedback* semanal. A intervenção de Rodriguez e colaboradores (2005), que incluía *feedback* gráfico e estabelecimento de objetivos, entre outros componentes, contribuiu para melhorar o desempenho dos funcionários. A intervenção multicomponente de Slowiak e colaboradores (2005), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback* de desempenho, teve efeitos benéficos sobre o desempenho dos trabalhadores, sendo que, na ausência do programa, este diminuiu. Já Stansfield e Longenecker (2006) verificaram que estabelecer objetivos e dar *feedback* foi eficaz na melhoria do desempenho e da eficiência dos trabalhadores, principalmente utilizando um sistema de informação gráfico. Por sua vez, Vigoda-Gadot e Angert (2007) observaram que o estabelecimento de objetivos, em conjunto com o fornecimento de *feedback* contribuíram para a melhoria do desempenho formal e informal dos funcionários. A intervenção de Goomas (2007) não teve efeito sobre o desempenho na primeira fase, ao serem apresentados os objetivos

e *feedback*, porém, contribuiu para um aumento significativo do desempenho médio dos trabalhadores na segunda fase, após a aplicação dos padrões de trabalho pelo *manager*. Já Goomas e Ludwig (2007) demonstraram que estabelecer objetivos e dar *feedback* imediato utilizando tecnologia foi benéfico para o desempenho dos trabalhadores, ao ligar o desempenho a um esquema de incentivos e bônus existente na organização. Goomas e Ludwig (2009) mostraram que a utilização de objetivos e *feedback* mais próximos da tarefa, dados através de meios digitais, foi eficaz na melhoria do desempenho dos trabalhadores. Na intervenção de Ludwig e Goomas (2009) a presença de objetivos e *feedback* próximos à tarefa não produziu aumentos significativos no desempenho na primeira fase. Contudo, no segundo período da intervenção, ao serem anunciados novos padrões de desempenho esperados dos trabalhadores, este aumentou significativamente. A intervenção de Slowiak (2014), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, contribuiu para o aumento do desempenho das trabalhadoras, que se manteve acima da *baseline* mesmo após a retirada da intervenção. No seu estudo, Donovan e colaboradores (2018) observaram que a revisão dos objetivos foi uma resposta mais frequente após a receção de *feedback* sobre a discrepância entre objetivos e desempenho do que o aumento do esforço para os atingir, sendo essa decisão influenciada pela orientação dos objetivos. Por outro lado, Wine e colaboradores (2019) não verificaram uma diferença significativa no desempenho, independentemente de ser definido ou não um objetivo e ser dado *feedback* antes ou depois da tarefa. Por último, relativamente à intervenção de Matey e colaboradores (2021), no geral, a produtividade dos trabalhadores aumentou após a introdução do estabelecimento de objetivos e fornecimento de *feedback*, diminuiu com a retirada do programa, e voltou a aumentar com a sua reintrodução.

## Tabela 1

### *Matriz dos estudos revistos*

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Akin, Z., & Karagözoğlu, E. (2017). The role of goals and feedback in incentivizing performance. <i>Managerial And Decision Economics</i> , 38, 193-211. <a href="http://10.1002/mde.2753">http://10.1002/mde.2753</a>	n = 157 estudantes	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , incentivos Variável dependente: desempenho	1. O <i>feedback</i> teve um efeito negativo no desempenho ( $p = 0.014$ ). 2. Objetivos autodefinidos e impostos não afetaram o desempenho ( $p = 0.77$ ). 3. Fornecer informação sobre o desempenho relativo, combinado com um objetivo exógeno, deteriorou o desempenho geral ( $p = 0.043$ ).	Q2

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Chong, V., & Leung, S. T. (2018). The effect of feedback, assigned goal levels and compensation schemes on task performance. <i>Asian Review of Accounting</i> , 26(3), 314-355. <a href="http://doi.org/10.1108/AR-A-09-2017-0142">http://doi.org/10.1108/AR-A-09-2017-0142</a>	n = 143 executivos de negócio (80 H, 63 M; idades entre 23 e 55 anos)	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: níveis dos objetivos atribuídos, <i>feedback</i> de desempenho e esquemas de compensação Variável dependente: desempenho	1. Registaram-se interações significativas entre o <i>feedback</i> de desempenho, os níveis de objetivos atribuídos e os esquemas de compensação sobre o desempenho de tarefa ( $F = 3.26, p < 0.042$ ). 2. O desempenho de tarefa foi mais elevado sob um esquema de compensação de pagamento por unidade, do que sob um esquema de pagamento fixo ( $t = 5.59, p < 0.001$ ) e um esquema de bônus por alcance dos objetivos ( $t = 5.00, p < 0.001$ ), quando os objetivos atribuídos eram difíceis e foi dado <i>feedback</i> .	Q3
DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 89(6), 1035–1056. <a href="http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035">http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035</a>	n = 237 estudantes (56% M, 44% H; 90% abaixo de 22 anos)	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , orientação dos objetivos, comprometimento com os objetivos, autoeficácia, estratégia, capacidade cognitiva, esforço Variável dependente: alocação de recursos	1. Um contraste entre o desempenho dos indivíduos que receberam <i>feedback</i> individual ( $M = 12,749.00$ ) e aqueles que receberam os outros dois tipos de <i>feedback</i> ( $M = 9,998.39$ ) indica que os <i>trainees</i> que receberam <i>feedback</i> individual exibiram melhores desempenhos [ $t(208) = 2.38, p < .01, R^2 = .03$ ]. 2. As equipas que receberam <i>feedback</i> ao nível de equipa ( $M = 16,326.00$ ), em comparação com aquelas que receberam os outros dois tipos de <i>feedback</i> ( $M = 10,529.41$ ), tiveram um maior nível de desempenho orientado para a equipa [ $t(71) = 2.53, p < .05, R^2 = .08$ ]. 3. O <i>feedback</i> teve um efeito significativo sobre os objetivos individuais [ $F(2, 75) = 13.74, p < .01, R^2 = .16$ ]. Os objetivos foram mais elevados entre os participantes que receberam apenas <i>feedback</i> individual ( $M = 13,167$ ). 4. O <i>feedback</i> individual teve também um efeito significativo sobre os objetivos de equipa [ $F(1, 70) = 31.52, p < .01, R^2 = .31$ ].	Q1
Donovan, J. J., Lorenzet, S. J., Dwight, S. A., & Schneider, D. (2018). The impact of goal progress and individual differences on self-regulation in training. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 48(12), 1-14. <a href="http://doi.org/10.1111/jas.p.12556">http://doi.org/10.1111/jas.p.12556</a>	n = 462 representantes de vendas farmacêuticas	<i>Design:</i> experimental Variável preditora: discrepância entre objetivos e desempenho Variáveis dependentes: revisão de objetivos, dispêndio de esforço Variável moderadora: orientação dos objetivos	1. A discrepância objetivos-desempenho foi um forte preditor da revisão de objetivos no primeiro ( $\beta = 0.46, p < 0.001, R^2 = 0.21$ ) e segundo tempos ( $\beta = 0.63, p < 0.001, R^2 = 0.40$ ). 2. A discrepância objetivos-desempenho foi um preditor significativo do esforço subsequente ( $\beta = -0.24, p < 0.001, R^2 = 0.06$ ). 3. A orientação para objetivos de aprendizagem foi um moderador significativo da relação entre a discrepância objetivo-desempenho e a revisão dos objetivos no primeiro ( $\Delta R^2 = 0.01, Fchange = 5.60, p < 0.05$ ) e segundo tempo ( $\Delta R^2 = 0.02, Fchange = 18.30, p < 0.001$ ). 4. A orientação para objetivos de aprendizagem foi um moderador significativo da relação entre a discrepância objetivo-desempenho e o esforço ( $\Delta R^2 = 0.01, Fchange = 5.96, p < 0.05$ ). 5. A orientação para objetivos de evitamento do desempenho moderou significativamente a relação entre discrepância objetivo-desempenho e a revisão dos objetivos no primeiro ( $\Delta R^2 = 0.01, Fchange = 7.67, p < 0.01$ ) e segundo tempo ( $\Delta R^2 = 0.02, Fchange = 16.47, p < 0.001$ ). 6. A orientação para objetivos de evitamento do desempenho moderou significativamente a relação entre discrepância objetivo-desempenho e o esforço ( $\Delta R^2 = 0.01, Fchange = 5.80, p < 0.05$ ).	Q2

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Goomas, D. T. (2007). Electronic performance self-monitoring and engineered labor standards for “man-up” drivers in a distribution center. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 21(4), 541-558. <a href="http://doi.org/10.1007/s10869-007-9040-2">http://doi.org/10.1007/s10869-007-9040-2</a>	n = 10 motoristas (1 M, 9 H) no grupo experimental; n = 7 motoristas homens no grupo de comparação. Média de idades = 23,1 anos	<i>Design:</i> quase-experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> Variável dependente: desempenho	1. Na primeira fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental foi 84,21% ( <i>SD</i> = 6.29), não se verificando diferenças relativamente à <i>baseline</i> (84,95%, <i>SD</i> = 6.52). 2. Na segunda fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental aumentou para 102% ( <i>SD</i> = 3.36). 3. O desempenho médio dos participantes no grupo de comparação ao longo das três fases foi 85,69% ( <i>SD</i> = 6.58). 4. Na segunda fase da intervenção, a diferença entre os desempenhos médios do grupo experimental e de comparação foi significativa ( <i>df</i> = 15, <i>p</i> < .001).	Q2
Goomas, D. T., & Ludwig, T. D. (2007). Enhancing incentive programs with proximal goals and immediate feedback: Engineered labor standards and technology enhancements in stocker replenishment. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 27(1), 33-68. <a href="http://doi.org/10.1300/J075v27n01_02">http://doi.org/10.1300/J075v27n01_02</a>	n = 23 estoquistas (21 M, 2 H; média de idades = 23,6 anos) no grupo experimental; n = 14 estoquistas mulheres no grupo de comparação <i>post hoc</i> (média de idades = 24,9 anos)	<i>Design:</i> quase-experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , incentivos Variável dependente: desempenho	1. Na primeira fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental foi 82,3% ( <i>SD</i> = 0.57), não se verificando diferenças relativamente à <i>baseline</i> (82,9%, <i>SD</i> = 6.08). 2. Na segunda fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental aumentou para 99,8% ( <i>SD</i> = 4.09), sendo esse aumento significativo ( <i>df</i> = 22, <i>p</i> < .001). 3. O desempenho médio do grupo de comparação <i>post hoc</i> foi 80,18% ( <i>SD</i> = 6.25).	Q3
Goomas, D. T., & Ludwig, T. D. (2009). Standardized goals and performance feedback aggregated beyond the work unit: Optimizing the use of engineered labor standards and electronic performance monitoring. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 39(10), 2425-2437. <a href="http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00532.x">http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00532.x</a>	n = 10 seletores (2 M, 8 H) no grupo experimental; n = 14 seletores (4 M, 10 H) no grupo de comparação. Média de idades = 24,5 anos	<i>Design:</i> quase-experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> Variável dependente: desempenho	1. Durante a intervenção, o desempenho médio do grupo experimental aumentou para 102% ( <i>SD</i> = 3.92), comparativamente à <i>baseline</i> (88%, <i>SD</i> = 6.63). 2. Durante a intervenção, o desempenho médio do grupo de comparação foi 82,5%. 3. Após a intervenção, o desempenho médio do grupo experimental foi significativamente superior ao do grupo de comparação [ <i>t</i> (96) = 23.10, <i>p</i> < .001].	Q2
Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 90(3), 453-467. <a href="http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453">http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453</a>	Estudo 1: n = 745 estudantes Estudo 2: n = 162 estudantes	<i>Design:</i> experimental Variável preditora: <i>feedback</i> de desempenho Variável dependente: regulação dos objetivos Variável mediadora: afeto	1. Os participantes usaram o <i>feedback</i> dado sobre o seu desempenho para ajustar os seus objetivos. 2. O processo de ajustamento dos objetivos após receber <i>feedback</i> negativo foi ligeiramente mais forte do que a revisão dos objetivos após o <i>feedback</i> positivo. 3. O efeito entre o <i>feedback</i> e os objetivos foi suportado independentemente de o <i>feedback</i> ser preciso ou manipulado. 4. O afeto, principalmente o afeto positivo, mediou uma proporção significativa da relação entre o <i>feedback</i> e os objetivos. 5. A relação negativa entre o <i>feedback</i> e os objetivos foi significativa nas duas amostras, enquanto a relação positiva entre ambas as variáveis foi significativa somente quando os objetivos e o <i>feedback</i> eram nominais.	Q1

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Ludwig, T. D., & Goomas, D. T. (2009). Real-time performance monitoring, goal-setting and feedback for forklift drivers in a distribution centre. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 82(2), 391-403. <a href="http://doi.org/10.1348/096317908X314036">http://doi.org/10.1348/096317908X314036</a>	n = 12 motoristas (1 M, 11 H) no grupo experimental; n = 10 motoristas homens no grupo de comparação. Média de idades = 27,67 anos	<i>Design:</i> quase-experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> Variável dependente: desempenho	1. Na primeira fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental foi 86,28% ( $SD = 3.92$ ), não se verificando diferenças relativamente à <i>baseline</i> (87,58%, $SD = 4.34$ ). 2. Na segunda fase da intervenção, o desempenho médio do grupo experimental aumentou para 101,60% ( $SD = 3.13$ ). 3. O desempenho médio dos participantes no grupo de comparação ao longo das três fases foi 86,81% ( $SD = 4.44$ ). 4. Na segunda fase da intervenção, a diferença de 19,61% entre os desempenhos médios do grupo experimental e de comparação foi significativa ( $df = 96, p < .0001$ ).	Q2
Matey, N., Gravina, N., Davis, B., George, R., & Rosbrook, T. (2021). Increasing productivity in a manufacturing setting using daily process walks. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 41(2), 1-12. <a href="http://doi.org/10.1080/01608061.2021.1897058">http://doi.org/10.1080/01608061.2021.1897058</a>	n = 310 (80 managers e 230 trabalhadores do sindicato)	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: <i>Daily Process Walk</i> (estabelecimento de objetivos), <i>Enhanced Daily Process Walk (feedback)</i> Variável dependente: produtividade	1. No geral, a produtividade aumentou durante a intervenção, diminuiu com a sua retirada e voltou a aumentar com a sua reintrodução.	Q3
Nicol, N. & Hantula, D. A. (2001). Decreasing delivery drivers' departure times. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 21(4), 105-116. <a href="http://doi.org/10.1300/J075v21n04_07">http://doi.org/10.1300/J075v21n04_07</a>	n = 11 motoristas de entrega (2 M, 9 H; média de idades = 42.2 anos)	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> Variável dependente: desempenho	1. Os tempos médios de partida diminuíram em ambas as fases de <i>feedback</i> e mantiveram-se estáveis na segunda fase de retirada da intervenção.	Q2
Pampino, R. N. Jr., MacDonald, J. E., Mullin, J. E., & Wilder, D. A. (2003). Weekly feedback vs. daily feedback: An application in retail. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 23(2/3), 21-43. <a href="http://doi.org/10.1300/J075v23n02_03">http://doi.org/10.1300/J075v23n02_03</a>	n = 3 vendedores	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , clarificação da tarefa, acesso a itens preferidos condicionados ao alcance dos objetivos Variável dependente: desempenho	1. Na primeira experiência, o desempenho médio do primeiro grupo de tarefas foi 18% ( $SD = 7.69$ ) na <i>baseline</i> , aumentando para 84% ( $SD = 19.95$ ) durante a intervenção. 2. Na primeira experiência, o desempenho médio do segundo grupo de tarefas foi 21% ( $SD = 4.76$ ) na <i>baseline</i> , aumentando para 95% ( $SD = 10.98$ ) durante a intervenção. 3. Na segunda experiência, o desempenho médio do primeiro grupo de tarefas foi 59% ( $SD = 4.56$ ) na <i>baseline</i> , aumentando para 75% ( $SD = 11.69$ ) durante a primeira fase, e para 91% ( $SD = 9.4$ ) na segunda fase da intervenção. 4. Na segunda experiência, o desempenho médio do segundo grupo de tarefas foi 18% ( $SD = 9$ ) na <i>baseline</i> , aumentando para 66% ( $SD = 11.9$ ) durante a primeira fase, e para 86% ( $SD = 11.09$ ) na segunda fase da intervenção.	Q3

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. <i>Journal of Management</i> , 27(5), 563–583. <a href="http://doi.org/10.1177/014920630102700504">http://doi.org/10.1177/014920630102700504</a>	n = 150 representantes de vendas e serviços ao cliente a <i>full-time</i> (98% H, 2% M; média de idades = 35 anos)	<i>Design:</i> correlacional Variáveis: objetivos baseados no <i>feedback</i> , desempenho quantitativo e qualitativo Variáveis mediadoras: procura por <i>feedback</i> , autoeficácia, percepções de controlo pessoal e propensão para o <i>feedback</i> externo	1. A procura por <i>feedback</i> está significativa e positivamente associada com objetivos de melhoramento pessoal ( $t = 12.3, p < .05$ ), e os objetivos de melhoramento pessoal estão significativa e positivamente relacionados com o desempenho na quantidade ( $t = 4.7, p < .05$ ) e qualidade do trabalho ( $t = 2.3, p < .05$ ). 2. As percepções de controlo estão significativa e positivamente associadas com a procura por <i>feedback</i> ( $t = 5.4, p < .05$ ). 3. As percepções de controlo estão significativa e positivamente associadas com a autoeficácia ( $t = 6.3, p < .05$ ), e a autoeficácia está significativa e positivamente associada com os objetivos baseados no <i>feedback</i> ( $t = 2.9, p < .05$ ), indicando que a autoeficácia está significativa e positivamente relacionada com a quantidade e qualidade do trabalho através dos objetivos baseados no <i>feedback</i> . 4. A propensão para o <i>feedback</i> externo está significativa e positivamente associada com a procura por <i>feedback</i> ( $t = 4.3, p < .05$ ), indicando que uma maior propensão para o <i>feedback</i> externo está relacionada com uma maior frequência de procura por <i>feedback</i> .	Q1
Robison, M. K., Unsworth, N., & Brewer, G. A. (2021). Examining the effects of goal-setting, feedback, and incentives on sustained attention. <i>Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance</i> , 47(6), 869–891. <a href="https://doi.org/10.1037/xhp0000926">https://doi.org/10.1037/xhp0000926</a>	Experiência 1: n = 104 participantes (74 M, 30 H; média de idades = 19.16; desvio padrão = 1.93) Experiência 2: n = 139 participantes (89 M, 50 H; média de idades = 19.60; desvio padrão = 2.33) Experiência 1: n = 104 participantes (74 M, 30 H; média de idades = 19.16; desvio padrão = 1.93) Experiência 3: n = 111 participantes (68 M, 42 H, 1 NB; média de idades = 19.39; desvio padrão = 2.08) Experiência 4: n = 156 participantes (68 M, 86 H, 2 NB/outro; média de idades = 19.26; desvio padrão = 1.74)	<i>Design:</i> experimental Variáveis predictoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , incentivos Variável dependente: atenção sustentada (tempo de reação, decréscimo da vigilância, pensamentos não relacionados com a tarefa, motivação)	1. Os objetivos específicos tiveram um efeito no desempenho de tarefa, mas não no envolvimento com a tarefa. 2. Os objetivos difíceis não foram mais eficazes do que os objetivos fáceis no envolvimento com a tarefa. 3. Verificou-se a existência de relações significativas entre o desempenho de tarefa e o envolvimento com a tarefa. 4. A combinação de um objetivo específico com <i>feedback</i> produziu fortes efeitos no desempenho de tarefa e no envolvimento com a tarefa. 5. O <i>feedback</i> aumentou o envolvimento com a tarefa, independentemente da especificidade do objetivo. 6. Os incentivos tiveram poucos efeitos nas medidas dependentes. 7. O objetivo moderadamente difícil não produziu efeitos sobre nenhuma das variáveis dependentes.	Q1

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Rodriguez, M., Wilder, D. A., Therrien, K., Wine, B., Miranti, R., Daratany, K., Salume, G., Baranovsky, G., & Rodriguez, M. (2005). Use of the performance diagnostic checklist to select an intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 25(3) 17-35. <a href="http://doi.org/10.1300/J075v25n03_02">http://doi.org/10.1300/J075v25n03_02</a>	n = 18 funcionários de duas lojas de uma franquia de restaurante	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> , clarificação da tarefa, automonitorização, modificação de equipamento Variável dependente: desempenho	1. Durante a intervenção, o desempenho médio do grupo da primeira loja aumentou para 72% ( $SD = 21.67$ ), comparativamente à <i>baseline</i> (26%, $SD = 29.46$ ). 2. Durante a intervenção, o desempenho médio do grupo da segunda loja aumentou para 81% ( $SD = 23.32$ ), comparativamente à <i>baseline</i> (11%, $SD = 25.13$ ).	Q3
Roose, K. M., & Williams, W. L. (2017). An evaluation of the effects of very difficult goals. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 38(1), 1-31. <a href="http://doi.org/10.1080/01608061.2017.1325820">http://doi.org/10.1080/01608061.2017.1325820</a>	n = 24 estudantes	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: nível de dificuldade dos objetivos, <i>feedback</i> , <i>goal commitment</i> Variáveis dependentes: desempenho, precisão e resistência	1. O efeito principal do nível do objetivo sobre o melhoramento da desempenho foi significativo [ $F(2,20) = 4.16, p = .031$ ]. O valor médio dos aumentos em relação à <i>baseline</i> para a condição de objetivos a 150% ( $M = 169.32\%$ , $SD = 42\%$ ) foi significativamente maior do que para os participantes do grupo de controlo ( $M = 130.35\%$ , $SD = 17.26\%$ ) e da condição de 175% ( $M = 135.13\%$ , $SD = 23.20\%$ ). 2. O <i>feedback</i> tipo 1 produziu um aumento de 147% no desempenho e o segundo tipo de <i>feedback</i> um aumento de 153%, mas o tipo de <i>feedback</i> não foi estatisticamente significativo [ $t(14) = 0.45, p = .662$ ]. 3. O efeito principal do nível dos objetivos sobre a precisão foi significativo [ $F(2,20) = 4.71, p = .021$ ], sendo que a média da precisão dos grupos de 150% ( $M = .96, SD = .04$ ) e de controlo ( $M = .97, SD = .05$ ) foi significativamente maior do que a do grupo de 175% ( $M = .89, SD = .10$ ).	Q3
Slowiak, J. M. (2014). "How may I help you?" Improving telephone customer service in a medical clinic setting. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 34(1), 39-51. <a href="http://doi.org/10.1080/01608061.2013.873382">http://doi.org/10.1080/01608061.2013.873382</a>	n = 20 coordenadoras de compromisso	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> de desempenho, clarificação da tarefa, consequências contingentes de desempenho Variável dependente: desempenho (cumprimentos, tom de voz e abandono)	1. No final da intervenção, a percentagem média dos cumprimentos aumentou para 81,77% ( $SD = 1,74\%$ ), comparativamente à <i>baseline</i> , ( $M = 53,60\%$ , $SD = 2.39\%$ ). 2. No final da intervenção, a percentagem média do tom de voz aumentou para 84,58% ( $SD = 6,18\%$ ), comparativamente à <i>baseline</i> , ( $M = 75,46\%$ , $SD = 5.23\%$ ). 3. No final da intervenção, a percentagem média do abandono aumentou para 6,28% ( $SD = 0.96\%$ ), comparativamente à <i>baseline</i> , ( $M = 5,76\%$ , $SD = 1.34\%$ ).	Q2

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
<p>Slowiak, J. M., Madden, G. J., &amp; Mathews, R. (2005). The effects of a combined task clarification, goal setting, feedback, and performance contingent consequence intervention package on telephone customer service in a medical clinic environment. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i>, 25(4), 15-35.  <a href="http://doi.org/10.1300/J075v25n04_02">http://doi.org/10.1300/J075v25n04_02</a></p>	<p>n = 4            coordenadoras de compromisso</p>	<p><i>Design:</i>            experimental            Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> de desempenho, clarificação da tarefa, consequências contingentes de desempenho            Variável dependente: desempenho (cumprimentos, tom de voz e conclusão)</p>	<p>1. No final da intervenção, a percentagem média dos cumprimentos aumentou para 75,1% (<math>SD = 9.3\%</math>), comparativamente à <i>baseline</i>, (<math>M = 45,6\%</math>, <math>SD = 4.3\%</math>).            2. No final da intervenção, a percentagem média do tom de voz aumentou para 90,8% (<math>SD = 4.8\%</math>), comparativamente à <i>baseline</i>, (<math>M = 57,1\%</math>, <math>SD = 18.7\%</math>).            3. No final da intervenção, a percentagem média da conclusão aumentou para 26,7% (<math>SD = 5.7\%</math>), comparativamente à <i>baseline</i>, (<math>M = 23,3\%</math>, <math>SD = 6.4\%</math>).</p>	Q3
<p>Stansfield, T. C., &amp; Longenecker, C. O. (2006). The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: A field experiment. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>, 55(3/4), 346-358.  <a href="http://doi.org/10.1108/17410400610653273">http://doi.org/10.1108/17410400610653273</a></p>	<p>n = 9            trabalhadores (média de idades = 28,7 anos)</p>	<p><i>Design:</i>            experimental            Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i>            Variável dependente: produtividade</p>	<p>1. Não houve diferenças significativas na produtividade entre cada grupo de controlo [<math>F(0.05) = 0.15, 0.09</math> e <math>1.19</math>]. O desempenho médio após a intervenção aumentou para os três grupos que receberam a intervenção do estabelecimento de objetivos e <i>feedback</i> de supervisão, contudo, apenas foi significativo no grupo do segundo turno de trabalho [<math>F(0.05) = 1.64, 4.46</math> e <math>2.05</math>]. Em todos os grupos que receberam a intervenção dos sistemas de informação de estabelecimento de objetivos e <i>feedback</i>, o desempenho médio aumentou significativamente [<math>F(0.05) = 4.18, 10.86</math> e <math>8.14</math>].            2. O desempenho médio dos grupos dos sistemas de informação foi superior ao dos grupos de supervisão [<math>F(0.05) = 4.93, 6.94</math> e <math>3.94</math>].            3. Os grupos de sistemas de informação definiram objetivos mais elevados do que os trabalhadores na intervenção de supervisão.</p>	Q3
<p>Tolli, A. P., &amp; Schmidt, A. M. (2008). The role of feedback, causal attributions, and self-efficacy in goal revision. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93(3), 692-701.  <a href="http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.692">http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.692</a></p>	<p>n = 198            estudantes (61% M, 39% H; média de idades = 22,24 anos)</p>	<p><i>Design:</i>            experimental            Variável preditora: <i>feedback</i> de desempenho,            Variável dependente: revisão dos objetivos            Variável moderadora: atribuição causal            Variável mediadora: autoeficácia</p>	<p>1. Observou-se uma interação <i>three-way</i> forte entre o tempo, o <i>feedback</i> e as atribuições causais sobre a autoeficácia [<math>y = 0.07, F(1, 190) = 12.17, p &lt; .001, R^2 = .06</math>].            2. Observou-se uma relação positiva forte entre a autoeficácia e os níveis dos objetivos ao longo do tempo [<math>y = 60.06, F(1, 193) = 281.01, p &lt; .001, R^2 = .59</math>].            3. Observou-se uma interação <i>three-way</i> entre o tempo, o <i>feedback</i> e as atribuições causais sobre os objetivos [<math>y = 3.62, F(1, 190) = 7.63, p &lt; .01, R^2 = .04</math>].            4. Observou-se uma redução da interação <i>three-way</i> entre as atribuições causais, o <i>feedback</i> e o tempo sobre a revisão dos objetivos para quase zero, ao controlar a autoeficácia [<math>y = 0.10, F(1, 189) = 0.01, ns, R^2 &lt; .00</math>], indicando a existência de uma mediação.</p>	Q1

Artigo	Amostra	Tipo de estudo	Resultados	Quartil
Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study. <i>Basic and Applied Social Psychology</i> , 29(2), 119–128. <a href="http://doi.org/10.1080/01973530701331536">http://doi.org/10.1080/01973530701331536</a>	n = 176 estudantes trabalhadores (média de idades = 24,25 anos, desvio padrão = 2,34)	<i>Design:</i> longitudinal Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, género, idade, comprometimento com o trabalho, satisfação com o trabalho, justiça organizacional Variáveis dependentes: desempenho formal, <i>feedback</i> de trabalho, comportamentos de cidadania organizacional	1. No T1, o estabelecimento de objetivos relacionou-se positivamente com o desempenho formal ( $B = .32; p < .001$ ) e com comportamentos de cidadania organizacional altruístas ( $B = .21; p < .05$ ). 2. No T2, o <i>feedback</i> de trabalho teve uma relação forte e positiva com todas o desempenho formal ( $B = .51; p < .001$ ), e comportamentos de cidadania organizacional altruístas ( $B = .47; p < .001$ ) e de <i>compliance</i> ( $B = .30; p < .01$ ). 3. No T2, o estabelecimento de objetivos não estava relacionado com nenhuma das variáveis dependentes. 4. O desempenho formal geral aumentou do T1 para o T2 ( $t = -3.21; p < .05$ ). 5. Os comportamentos de cidadania organizacional altruístas aumentaram do T1 para o T2 ( $t = -6.67; p < .001$ ). 6. Os comportamentos de cidadania organizacional de <i>compliance</i> aumentaram do T1 para o T2 ( $t = -3.30; p < .01$ ).	Q2
Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E. T., Camblin, J. G., Chen, T., Liesfeld, J. E., Matthews, K. M., Morgan, C. A., & Newcomb, B. B. (2019). The effects of temporal placement of feedback on performance with and without goals. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , 39(3-4), 1-9. <a href="http://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632244">http://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632244</a>	n = 90 (77 assistentes de professores e 13 professores; 54 M e 36 H; média de idades = 28 anos)	<i>Design:</i> experimental Variáveis preditoras: estabelecimento de objetivos, <i>feedback</i> Variável dependente: desempenho	1. Todos os grupos aumentaram, em média, o seu desempenho, principalmente os grupos de <i>feedback</i> antes e após o desempenho e com um objetivo definido do que os grupos sem objetivo estabelecido. Contudo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as quatro condições ( $H = 1.50, p = .68$ ).	Q2

## SÍNTESE E DISCUSSÃO

No que diz respeito aos estudos de laboratório, DeShon e colaboradores (2004) descobriram que o *feedback* individual foi o mais benéfico para o desempenho e objetivos individuais do que o *feedback* de equipa ou misto. Quanto às equipas, o *feedback* individual associou-se a objetivos de equipa mais elevados, mas foi o *feedback* de equipa que levou a um maior desempenho orientado para a equipa.

Já nos estudos de Ilies e Judge (2005), os resultados mostraram que os participantes ajustaram os seus objetivos após receberem *feedback* sobre o seu desempenho. Além disso, o afeto funcionou como um mediador da relação entre *feedback* e o estabelecimento de objetivos futuros. Verificou-se ainda que, consoante a valência do *feedback*, tanto o *feedback* nominal como o relativo foram preditores do estabelecimento de objetivos subsequentes.

Por sua vez, Tolli e Schmidt (2008) mostraram que a valência dos objetivos estava associada com a revisão dos objetivos, e que a autoeficácia mediou os efeitos do *feedback* e das atribuições causais na revisão dos objetivos.

No seu estudo, Akin e Karagözoğlu (2017) observaram que, fornecendo incentivos, o *feedback* dado relativamente ao auto-desempenho, a definição de objetivos autoimpostos, e o fornecimento de *feedback* de desempenho relativo (i.e., média do grupo) combinado com um objetivo exógeno não melhoraram o desempenho, e até o fizeram declinar.

Roose e Williams (2017) concluíram que estabelecer objetivos desafiantes contribuiu para manter e melhorar o desempenho, especialmente com a utilização de *feedback*, até os objetivos se tornarem demasiado complicados para os participantes.

A experiência de Chong e Leung (2018) mostrou que dar *feedback* de desempenho, atribuir objetivos com um maior nível de dificuldade e ter um esquema de compensação mais virado para o pagamento por unidade foi o mais eficaz para melhorar o desempenho.

O estudo de Robison e colaboradores (2021) permitiu verificar que fornecer *feedback*, em conjunto com a definição de um objetivo específico, levou a uma melhoria no desempenho, assim como um maior envolvimento com a tarefa. Adicionalmente, a implementação de incentivos teve pouco efeito sobre o desempenho.

Quanto aos estudos de campo, no artigo de Renn e Fedor (2001), a procura por *feedback* relacionou-se positivamente com o desempenho do trabalho, qualitativa e quantitativamente, por meio dos objetivos estabelecidos com base no *feedback* recebido, envolvendo também variáveis adicionais ligadas à cognição social como a autoeficácia.

Nicol e Hantula (2001) realizaram uma intervenção que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, a qual melhorou significativamente o desempenho dos motoristas, sendo que este se manteve elevado após o final do programa.

A intervenção multicomponente de Pampino e colaboradores (2003), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, levou a um aumento substancial no desempenho dos funcionários. Adicionalmente, o *feedback* diário foi ligeiramente mais eficaz e preferido pelos participantes do que o *feedback* semanal.

Já os trabalhadores que foram alvo da intervenção de Rodriguez e colaboradores (2005), que incluía *feedback* gráfico e estabelecimento de objetivos, entre outros componentes, registraram uma melhoria substancial no seu desempenho.

A intervenção multicomponente de Slowiak e colaboradores (2005), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback* de desempenho, contribuiu para o aumento do desempenho dos trabalhadores, sendo que, na ausência do programa, este diminuiu.

Stansfield e Longenecker (2006) concluíram que dar *feedback* em contexto de gestão por objetivos contribuiu para melhorar o desempenho, e verificaram que o *feedback* gráfico foi ainda mais eficaz do que o *feedback* dado através de descritores verbais. Além disso, os indivíduos que receberam o *feedback* gráfico estabeleceram objetivos mais desafiadores do que os restantes.

Por sua vez, a investigação de Vigoda-Gadot e Angert (2007) permitiu perceber que, após o fornecimento de *feedback* por parte dos supervisores, aliado ao estabelecimento de objetivos, se verificou um aumento quer do desempenho formal, quer do informal (i.e., dos comportamentos de cidadania organizacional).

A intervenção de Goomas (2007) não produziu efeitos sobre o desempenho na primeira fase, ao serem apresentados os objetivos e *feedback*, contudo, registou-se um aumento significativo do desempenho na segunda fase, após a aplicação dos padrões de trabalho pelo *manager*.

No estudo de Goomas e Ludwig (2007), os autores observaram que estabelecer objetivos e dar *feedback* imediato por meios digitais aumentou o desempenho dos trabalhadores, ao ligar o programa de intervenção a um esquema de incentivos e bônus já existente na organização.

Goomas e Ludwig (2009) mostraram que a utilização de objetivos e *feedback* mais próximos da tarefa foi muito eficaz na melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Noutra intervenção de Ludwig e Goomas (2009) a presença de objetivos e *feedback* próximos à tarefa não produziu aumentos significativos no desempenho na primeira fase. Todavia, no segundo período, ao serem anunciados novos padrões de trabalho, o desempenho aumentou significativamente.

Ao implementar uma intervenção, que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, entre outras componentes, Slowiak (2014) observou um aumento no desempenho das trabalhadoras.

Donovan e colaboradores (2018) descobriram que a revisão dos objetivos estabelecidos foi uma resposta mais provável à receção de *feedback* sobre a discrepância entre os objetivos e o desempenho do que o aumento do esforço subsequente; contudo, essa decisão foi também afetada pela orientação dos objetivos.

O estudo de Wine e colaboradores (2019) mostrou que, apesar da preferência dos indivíduos por receber *feedback* após a tarefa, o momento em que o *feedback* foi dado não pareceu ter um efeito significativo sobre o desempenho, assim como o facto de haver um objetivo definido ou não.

Por fim, os resultados da intervenção de Matey e colaboradores (2021) mostraram que a produtividade dos trabalhadores aumentou com a introdução de um método que incorporava o estabelecimento de objetivos e o *feedback*.

No caso em que se verificaram efeitos contrários ao esperado, os autores apresentaram uma explicação para tal. Akin e Karagözoğlu (2017) argumentam que o efeito negativo do *feedback* sobre o desempenho pode dever-se a duas razões principais: providenciar informação útil durante a execução de uma tarefa intensa pode ter distraído os participantes e desviado a atenção da tarefa em si para o progresso e tempo restante apresentado no ecrã; por outro lado, os indivíduos terão tido potencialmente um comportamento mais relaxado no segundo ensaio depois de serem informados sobre o número de tarefas completadas com sucesso e da quantia ganha, criando um sentimento de progresso e satisfação. Relativamente à ausência de efeitos

dos objetivos autoimpostos sobre o desempenho, os autores inferem que os indivíduos estabeleceram um objetivo como uma mera expectativa/suposição realista ou conservadora sobre quantas tarefas conseguiriam completar. Neste sentido, esses alvos não desempenharam o papel de um objetivo real, uma vez que não eram desafiadores nem foram incentivados. Por último, Akin e Karagözoğlu (2017) colocam a hipótese de que o facto de o desempenho geral ter piorado depois de dar *feedback* de desempenho relativo se dever à valência desse *feedback*. Se o *feedback* negativo desencadear a percepção de impossibilidade de atingir os objetivos atribuídos, pode fazer com que as pessoas desistam e o desempenho decline, ao passo que se o *feedback* fosse positivo, caso não seja incentivado, não é esperado que melhore o desempenho.

Por sua vez, Wine e colaboradores (2019) apontam como possível explicação para o resultado de ausência de influência dos objetivos sobre o desempenho o facto de o estabelecimento de objetivos não ser absolutamente necessário para certos tipos de objetivos de aquisição de um *skill*, como foi o caso da tarefa realizada no estudo (montagem de um cadeado numa porta). Quanto ao *feedback*, os autores argumentam que, em tarefas relativamente fáceis, como a que foi aplicada no estudo, a colocação do *feedback* antes ou depois do desempenho pode não ser crítica. Se o *skill* treinado fosse mais complexo, dar *feedback* antes do desempenho poderia ser mais apropriado para funcionar como um incentivo.

Assim, pode concluir-se que o *feedback* tem um efeito maioritariamente positivo na relação entre objetivos e desempenho. Como mostrou o estudo de Vigoda-Gadot e Angert (2007), o simples estabelecimento de objetivos não mostrou uma associação significativa com o desempenho quer formal, quer informal, mas ao introduzir a variável do *feedback*, o desempenho aumentou. Porém, a valência do *feedback* dado em relação ao desempenho tem efeito no estabelecimento de objetivos subsequentes, como demonstrado pelos estudos de Ilies e Judge (2005) e de Tolli e Schmidt (2008), nomeadamente, fornecer *feedback* negativo faz com que os indivíduos definam objetivos subsequentes mais baixos, enquanto o *feedback* positivo tem o efeito contrário.

Em adição ao *feedback*, o estudo de Robison e colaboradores (2021) mostrou a importância de os objetivos serem específicos para que o desempenho beneficie. Outro aspeto a considerar é também o nível de dificuldade dos objetivos. Roose e Williams (2017) mostraram que o *feedback* contribui, de facto, para o melhoramento e manutenção do desempenho; contudo, isso aconteceu principalmente para os indivíduos que tinham objetivos desafiadores, mas que estavam dentro do seu alcance, até os objetivos se tornarem demasiado difíceis e o

desempenho estagnar ou declinar, o que vai de encontro às afirmações de Latham (2009) sobre as condições que se devem assegurar para que exista uma relação positiva entre a definição de objetivos e um bom desempenho. Dessa forma, é aconselhável aos *managers* e aos próprios trabalhadores que, no momento de estabelecer objetivos, o façam de forma realista, e que os primeiros deem *feedback* para que os colaboradores tenham possibilidade de analisar o seu desempenho e definam objetivos para o melhorar.

Neste aspeto, Goomas e Ludwig (2007), Goomas e Ludwig (2009), Ludwig e Goomas (2009) e Goomas (2007) demonstraram que o *feedback* é mais eficaz quando é dado mais próximo do desempenho da tarefa em si. Adicionalmente, o estudo de Pampino e colaboradores (2003) forneceu informação relevante sobre a frequência do *feedback*. Nomeadamente, apesar de o *feedback* diário ter surtido efeitos semelhantes no desempenho aos do *feedback* semanal, os participantes da intervenção reportaram uma preferência pela frequência diária. Contudo, isto pode não ser exequível em todas as funções, devido à organização do trabalho nas diferentes organizações. Por essa razão, é aconselhável que o *feedback* não seja dado somente poucas vezes por ano, como por exemplo no momento de avaliação anual de desempenho individual dos colaboradores, mas com uma maior frequência (e.g., uma ou duas vezes por mês), de forma que os trabalhadores tenham a possibilidade de ajustar o seu desempenho ao longo do tempo. Dessa maneira, estes podem também sentir-se mais motivados, ao terem uma perceção mais clara da distância entre o trabalho realizado e os objetivos definidos.

Outra conclusão a retirar é relativa à forma como o *feedback* pode ser transmitido. Mais especificamente, o estudo de Stansfield e Longenecker (2006) demonstrou que fornecer *feedback* mais visual, que permita aos trabalhadores monitorizar mais diretamente o seu progresso, é bastante eficaz, uma vez que permite aos indivíduos adaptar os seus comportamentos ao longo do tempo mais facilmente. Adicionalmente, pode-se retirar outra sugestão dos resultados de Goomas e Ludwig (2007), Goomas e Ludwig (2009), Ludwig e Goomas (2009), Goomas (2007), Pampino e colaboradores (2003), Rodriguez e colaboradores (2005) e de Slowiak e colaboradores (2005): é aconselhável que os supervisores façam uso dos recursos físicos e equipamentos da organização para acompanhar o *feedback* dado verbalmente com informação gráfica, indo ao encontro do que Latham (2009) afirma sobre a importância de providenciar os recursos necessários para que os colaboradores atinjam os objetivos.

Por outro lado, como sugerido também pela investigação de Ilies e Judge (2005), ao providenciar *feedback* positivo, é mais eficaz se este for dado relativamente ao desempenho do próprio do que comparar com os desempenhos dos outros. Assim, é aconselhável que, no momento de dar *feedback* aos colaboradores, principalmente se for positivo, os *managers* se limitem ao progresso do mesmo, e não estabelecer comparações com os outros trabalhadores. Contudo, quando o *feedback* é negativo, poderá ser útil utilizar ambos. No entanto, isto pode não se verificar em todas as profissões ou contextos. Por exemplo, em trabalhos pouco competitivos, este pode ser um melhor método a aplicar, ao passo que em outras atividades, como aquelas ligadas à área das vendas, poderá ser útil fornecer *feedback* relativo tanto ao próprio desempenho como ao desempenho dos outros, seja positivo ou negativo, para que os profissionais estabeleçam objetivos de melhorar o seu desempenho e, em simultâneo, manter-se ao nível dos pares.

Por fim, os resultados de Nicol e Hantula (2001) forneceram evidência de que o desempenho dos trabalhadores classificados como *low performers* durante a *baseline*, não se deveu a deficiências em conhecimento ou competências, mas talvez por falta de um ambiente de suporte que os estimule a atingir e manter altos níveis de desempenho, uma vez que foram capazes de ter um desempenho comparável ao dos pares durante a intervenção. Assim, os autores demonstraram que esse suporte para os trabalhadores com desempenhos mais baixos pode ser fornecido através do estabelecimento de objetivos e fornecimento de *feedback*, algo a ter em conta pelos supervisores ao analisar possíveis causas para o seu desempenho mais fraco.

Uma vez que, na generalidade dos estudos analisados, os objetivos que os indivíduos tinham de alcançar eram definidos pelos *managers* ou pelos autores das experiências, é difícil tirar conclusões sobre a importância da participação dos próprios trabalhadores no estabelecimento dos objetivos que os próprios têm de atingir, tal como defendido por Lunenburg (2011). Assim, futuros estudos poderiam replicar as experiências e intervenções analisadas, mas com objetivos definidos pelos próprios participantes. Por outro lado, alguns dos estudos analisados utilizaram intervenções com múltiplas componentes (e.g., Pampino et al., 2003; Rodriguez et al., 2005; Slowiak, 2014; Slowiak e colaboradores, 2005), além do estabelecimento de objetivos e do *feedback*, porém, os autores acabaram por não diferenciar ou reportar o efeito individual de cada variável sobre o desempenho. Assim, os estudos não permitiram discernir qual componente foi a mais determinante na melhoria do desempenho. Futuras investigações podem focar-se mais em examinar em que medida diferentes variáveis

têm mais ou menos efeito sobre o desempenho, em vez de utilizar simplesmente uma abordagem holística.

Em conclusão, os artigos analisados permitiram compreender que o *feedback* afeta a relação entre os objetivos e o desempenho através de várias formas, e.g., em termos de frequência e valência. Ao receber *feedback*, os indivíduos tiveram oportunidade de ajustar o seu desempenho aos objetivos, o que, por sua vez, os permitia alcançar objetivos mais desafiadores com o passar do tempo. Algumas experiências, como a de Ilies e Juge (2005), em que o *feedback* dado aos participantes por outrem podia ser em função do desempenho real ou manipulado, mostraram a importância que essa informação tem sobre a percepção e o ajustamento que as pessoas fazem entre o seu desempenho e os objetivos, uma vez que os efeitos do *feedback* se verificaram independentemente da sua veracidade.

Por outro lado, de forma a implementar ou melhorar o sistema de gestão por objetivos, é conveniente que os gestores tenham em atenção certos aspetos do *feedback* (Figura 2):

A) **Frequência:** ponderar a frequência com que o *feedback* é dado, tendo em conta a natureza da atividade; uma maior frequência surge como mais eficaz/adequada, mas há certas atividades em que faz mais sentido o *feedback* ser mais espaçado no tempo.

B) **Modo de apresentação:** verbal e acompanhado de um suporte visual sempre que possível, em vez de apenas apresentado numa modalidade só.

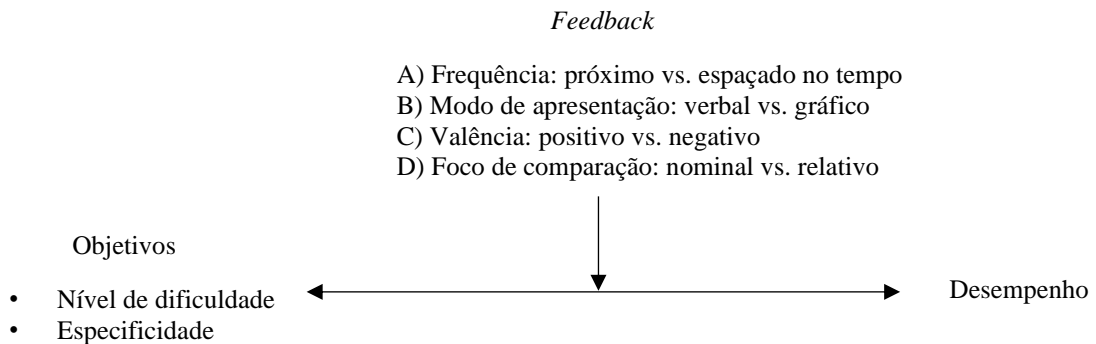
C) **Valência** e D) **Foco de comparação:** dependendo da natureza da função, focar no próprio desempenho do colaborador, em vez de comparar com o desempenho dos outros, principalmente tendo em conta se o *feedback* a dar for positivo ou negativo.

Relativamente a outros moderadores e/ou mediadores, observou-se que variáveis como o afeto (Ilies & Judge, 2005), a orientação dos objetivos (Donovan et al., 2018) e as atribuições causais e a autoeficácia (Tolli & Schmidt, 2008) contribuem de diferentes formas para a relação que o *feedback* tem com o desempenho e os objetivos. Por exemplo, pode ser importante assegurar que os colaboradores se encontrem num estado afetivo positivo no momento da receção do *feedback*, ou que as suas reações afetivas ao *feedback* não sejam negativas, de forma a potenciar os efeitos benéficos do *feedback*. Adicionalmente, o *feedback* deve ser apresentado de forma a promover atribuições a fatores internos relativamente ao desempenho. Todavia, nos casos em que o *feedback* a dar seja principalmente negativo, é importante ter em atenção à forma como este afeta as percepções de autoeficácia dos trabalhadores e talvez providenciar

sugestões de melhoria do desempenho, para que estes não se sintam desmotivados e diminuam o desempenho ou o nível de dificuldade dos objetivos.

## Figura 2

*Quadro de referência para usar com eficácia o feedback na gestão por objetivos*



## Recomendações para a prática

No seguimento dos resultados analisados, apresentam-se algumas recomendações.

- Dar *feedback* próximo do desempenho em vez de muito espaçado no tempo (e.g., mensalmente);
- Estabelecer objetivos específicos e desafiadores, mas alcançáveis;
- Providenciar *feedback* em relação ao próprio desempenho, em vez de comparar com o desempenho dos outros;
- Complementar o *feedback* verbal com uma visualização gráfica.
- Estimular os colaboradores com desempenhos mais baixos através da definição de objetivos ajustados ao seu desempenho e do fornecimento de *feedback*.
- Ter em atenção as reações afetivas e os julgamentos de competência dos trabalhadores ao dar *feedback*.

## REFERÊNCIAS

- \*<sup>4</sup>Akin, Z., & Karagözoğlu, E. (2017). The role of goals and feedback in incentivizing performance. *Managerial and Decision Economics*, 38, 193-211. <http://doi.org/10.1002/mde.2753>
- Barends, E., Janssen, B., Velghe, C., Briner, R., & Rousseau, D. (2016). Technical report: Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance. *Center for Evidence-Based Management* (pp. 1-19). Londres: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). [https://www.cipd.co.uk/Images/rapid-evidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-goal-setting-on-workplace-performance\\_tcm18-16903.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/rapid-evidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-goal-setting-on-workplace-performance_tcm18-16903.pdf)
- Briner, R. B., & Rosseau, D. M. (2011). Evidence-based I–O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x>
- \*Chong, V., & Leung, S. T. (2018). The effect of feedback, assigned goal levels and compensation schemes on task performance. *Asian Review of Accounting*, 26(3), 314-355. <http://doi.org/10.1108/ARA-09-2017-0142>
- \*DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035>
- \*Donovan, J. J., Lorenzet, S. J., Dwight, S. A., & Schneider, D. (2018). The impact of goal progress and individual differences on self-regulation in training. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(12), 1-14. <http://doi.org/10.1111/jasp.12556>
- \*Goomas, D. T. (2007). Electronic performance self-monitoring and engineered labor standards for “man-up” drivers in a distribution center. *Journal of Business and Psychology*, 21(4), 541-558. <http://doi.org/10.1007/s10869-007-9040-2>

---

<sup>4</sup> Os artigos objeto de revisão sistemática estão assinalados com um asterisco.

- \*Goomas, D. T., & Ludwig, T. D. (2007). Enhancing incentive programs with proximal goals and immediate feedback: Engineered labor standards and technology enhancements in stocker replenishment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 33–68. [http://doi.org/10.1300/J075v27n01\\_02](http://doi.org/10.1300/J075v27n01_02)
- \*Goomas, D. T., & Ludwig, T. D. (2009). Standardized goals and performance feedback aggregated beyond the work unit: Optimizing the use of engineered labor standards and electronic performance monitoring. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2425–2437. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00532.x>
- Ilggen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- \*Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453– 467. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453>
- Kleingeld, A., Mierlo, H. V., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304. <http://doi.org/10.1037/a0024315>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Latham, G. P. (2009). Motivate employee performance through goal-setting. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (Cap. 9, 2<sup>a</sup> ed., pp. 161-178). Wiley. <http://doi.org/10.1002/9781405164047.ch8>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. <http://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>

- Locke, E. A., & Latham, G. O. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.  
<http://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- \*Ludwig, T. D., & Goomas, D. T. (2009). Real-time performance monitoring, goal-setting and feedback for forklift drivers in a distribution centre. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 391-403.  
<http://doi.org/10.1348/096317908X314036>
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.  
<http://www.nationalforum.com -> Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- \*Matey, N., Gravina, N., Davis, B., George, R., & Rosbrook, T. (2021). Increasing productivity in a manufacturing setting using daily process walks. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(2), 1-12. <http://doi.org/10.1080/01608061.2021.1897058>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *The BMJ*, 339, 1-8. <http://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Mondragon Unibertsitatea. (2022, 15 de març). *Publications impact indexes*.  
<https://www.mondragon.edu/en/web/biblioteca/publications-impact-indexes>
- \*Nicol, N. & Hantula, D. A. (2001). Decreasing delivery drivers' departure times. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 105-116.  
[http://doi.org/10.1300/J075v21n04\\_07](http://doi.org/10.1300/J075v21n04_07)
- \*Pampino, R. N. Jr., MacDonald, J. E., Mullin, J. E., & Wilder, D. A. (2003). Weekly feedback vs. daily feedback: An application in retail. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2/3), 21-43. [http://doi.org/10.1300/J075v23n02\\_03](http://doi.org/10.1300/J075v23n02_03)

- \*Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563–583. <http://doi.org/10.1177/014920630102700504>
- \*Robison, M. K., Unsworth, N., & Brewer, G. A. (2021). Examining the effects of goal-setting, feedback, and incentives on sustained attention. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 47(6), 869–891. <https://doi.org/10.1037/xhp0000926>
- \*Rodriguez, M., Wilder, D. A., Therrien, K., Wine, B., Miranti, R., Daratany, K., Salume, G., Baranovsky, G., & Rodriguez, M. (2005). Use of the performance diagnostic checklist to select an intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3) 17-35. [http://doi.org/10.1300/J075v25n03\\_02](http://doi.org/10.1300/J075v25n03_02)
- \*Roose, K. M., & Williams, W. L. (2017). An evaluation of the effects of very difficult goals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(1), 1-31. <http://doi.org/10.1080/01608061.2017.1325820>
- \*Slowiak, J. M. (2014). “How may I help you?” Improving telephone customer service in a medical clinic setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(1), 39-51. <http://doi.org/10.1080/01608061.2013.873382>
- \*Slowiak, J. M., Madden, G. J., & Mathews, R. (2005). The effects of a combined task clarification, goal setting, feedback, and performance contingent consequence intervention package on telephone customer service in a medical clinic environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 15-35. [http://doi.org/10.1300/J075v25n04\\_02](http://doi.org/10.1300/J075v25n04_02)
- \*Stansfield, T. C., & Longenecker, C. O. (2006). The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity: A field experiment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 346-358. <http://doi.org/10.1108/17410400610653273>
- \*Tolli, A. P., & Schmidt, A. M. (2008). The role of feedback, causal attributions, and self-efficacy in goal revision. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 692–701. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.692>

- \*Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119–128. <http://doi.org/10.1080/01973530701331536>
- \*Wine, B., Lewis, K., Newcomb, E. T., Camblin, J. G., Chen, T., Liesfeld, J. E., Matthews, K. M., Morgan, C. A., & Newcomb, B. B. (2019). The effects of temporal placement of feedback on performance with and without goals. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3-4), 1-9. <http://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632244>