



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**O *ENGAGEMENT* NO TRABALHO
E OS RECURSOS LABORAIS
NA RELAÇÃO COM
O DESEMPENHO
DOS TRABALHADORES**

Rui Filipe Freixial Rebocho

Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Co-orientação: Prof. Doutora Carla Santarém Semedo

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Universidade de Évora | Escola de Ciências Sociais
Departamento de Psicologia

O *Engagement* no Trabalho e os Recursos Laborais na relação com o Desempenho dos Trabalhadores

Rui Filipe Freixial Rebocho

Orientação: **Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos**

Co-orientação: **Prof. Doutora Carla Santarém Semedo**

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Évora | 2010

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo de várias pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento e sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof. Carla Semedo por toda a disponibilidade e gentileza demonstradas ao longo da sua orientação, e por todo o apoio e dedicação prestados em todas as fases deste projecto. Todas as suas revisões críticas e comentários pertinentes ao texto, todos os esclarecimentos, conselhos, opiniões e sugestões, e toda a confiança que em mim depositou, foram sem dúvida fundamentais para a concretização desta dissertação.

Em segundo lugar, agradeço ao Prof. Nuno Rebelo dos Santos pelas clarificações e sugestões dadas nos momentos mais oportunos e que foram de grande ajuda para uma melhor compreensão do problema de investigação.

Gostaria ainda de agradecer à Prof. Despoina Xanthopoulou, que graças à sua simpatia e abertura de espírito não hesitou em auxiliar um completo desconhecido, fornecendo instrumentos essenciais para esta investigação; e também à Dra. Elsa Frazão e à sua equipa de trabalho, cujo apoio e dedicação foram imprescindíveis na mobilização dos participantes e consequente constituição da amostra deste estudo.

Quero deixar também aqui uma palavra de agradecimento ao Tiago, à Carla, à Sofia e ao David, que não só me trouxeram um olhar crítico extra, com contributos interessantes para este trabalho que só quem está de fora consegue dar, como foram também um grande apoio emocional, apoio esse que só as maiores e mais sinceras amizades nos podem conceder.

Finalmente, não podia deixar de agradecer aos meus pais, que ao longo de todos estes anos de estudo académico tanto de si investiram, e que em momento algum, apesar das muitas dificuldades e sacrifícios, jamais deixaram de acreditar que *«o céu é o limite»*.

O *Engagement* no Trabalho e os Recursos Laborais na relação com o Desempenho dos Trabalhadores

Resumo

A mudança no paradigma da gestão das empresas para uma maior preocupação com o seu capital humano tem permitido o surgimento de novas formas de encarar o sucesso organizacional. É ao ter por base esse pressuposto que o presente estudo pretende analisar as relações entre o *engagement* no trabalho e os recursos laborais e as implicações que os mesmos têm para o desempenho dos trabalhadores. Para isso, contamos com a participação de 101 trabalhadores de uma empresa multinacional da área da grande distribuição de equipamentos para o lar, que preencheram os questionários e anexaram aos mesmos os resultados das suas avaliações de desempenho formais. Os resultados obtidos reforçam a importância dos recursos laborais no surgimento do *engagement* no trabalho e levam-nos a reflectir sobre a adequabilidade dos sistemas formais de avaliação do desempenho. As implicações deste estudo são discutidas à luz da sua relevância para a gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: *Engagement* no trabalho; Recursos Laborais; Desempenho dos trabalhadores; Avaliação de Desempenho

Work Engagement and Job Resources in relation with Workers' Performance

Abstract

The change in company management's paradigm to a greater concern for its human capital has allowed the raising of new ways for facing organisational success. Based on that assumption, the present study intends to analyse the relations between work engagement and job resources and their implications in workers' performance. For that, we reckoned on the participation of 101 workers from a multinational company in the field of large distribution of household equipment that had taken the surveys and annexed to them the results from their formal performance appraisals. The obtained results represent a reinforcement to the importance of job resources in the emergence of engagement at work and make us ponder on the appropriateness of formal performance appraisal systems. The implications of this study are then discussed in light of its relevance to human resources management.

Key Words: Work engagement; Job resources; Workers' performance; Performance appraisal

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Introdução.....	1
1. Fundamentação Teórica.....	3
1.1. O advento da Psicologia Positiva e as suas implicações para as Ciências Sociais	3
1.2. O <i>Engagement</i> no Trabalho.....	7
1.2.1. Definição e evolução do conceito	7
1.2.2. Delimitação do conceito de <i>Engagement</i> no Trabalho	12
1.3. Factores e Efeitos associados ao <i>Engagement</i> no Trabalho	15
1.3.1. Os Recursos Laborais	15
1.3.2. Outros factores que contribuem para o <i>engagement</i> no trabalho.....	20
1.3.3. Efeitos do <i>engagement</i> no trabalho	22
1.4. O Desempenho Profissional.....	23
1.4.1. Conceito de Desempenho Profissional e respectivas dimensões	23
1.4.2. A Avaliação de Desempenho e as suas implicações	27
1.4.3. Antecedentes do Desempenho.....	29
1.4.4. O Desempenho Profissional e o <i>Engagement</i> no Trabalho.....	31
1.5. Hipóteses e Objectivos de Investigação.....	36
2. Método	41
2.1. Participantes.....	41
2.2. Instrumentos.....	46
2.2.1. <i>Engagement</i> no trabalho.....	46

2.2.2.	Recursos Laborais.....	48
2.2.3.	Desempenho Profissional.....	50
2.3.	Procedimentos	52
3.	<i>Resultados e Análise de Dados</i>	55
3.1.	Análise Factorial.....	55
3.1.1.	Escala de <i>Engagement</i> no Trabalho.....	55
3.1.2.	Escala de Recursos Laborais.....	57
3.2.	Estatística Descritiva	59
3.3.	Validação dos pressupostos de aplicabilidade dos testes paramétricos.....	61
3.4.	Análise Descritiva dos dados.....	61
3.4.1.	Género	62
3.4.2.	Idade	62
3.4.3.	Estado Civil.....	63
3.4.4.	Nível Hierárquico	64
3.4.5.	Antiguidade na Organização.....	65
3.5.	Estudo de Correlações	66
3.6.	Regressão linear com mediação.....	67
3.6.1.	Regressão linear entre recursos laborais e <i>engagement</i>	68
4.	<i>Discussão dos Resultados.....</i>	71
4.1.	Relações com as variáveis sociodemográficas	71
4.2.	Relações entre os recursos laborais e o <i>engagement</i> no trabalho	75
4.3.	A ausência de relações significativas com o desempenho	77
4.4.	Limitações e estudos futuros.....	80
4.5.	Conclusões.....	82
	<i>Referências Bibliográficas</i>	85
	<i>Anexos</i>	95

Índice de Tabelas

Tabela 1 : Coeficientes de fidelidade das escalas de engagement	47
Tabela 2 : Coeficientes de fidelidade das escalas de recursos laborais	50
Tabela 3 : Saturação factorial da escala de engagement no trabalho (UWES)	55
Tabela 4 : Saturação factorial das escalas de recursos laborais	57
Tabela 5 : Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo	60
Tabela 6 : Correlações entre as variáveis em estudo.....	66
Tabela 7: Sumário do modelo de regressão linear entre recursos laborais e engagement	68
Tabela 8 : ANOVA da Regressão entre recursos laborais e engagement.....	69
Tabela 9 : Peso da contribuição dos recursos laborais para o modelo de regressão ..	69

Índice de Figuras

Figura 1: Distribuição dos participantes da amostra por género	42
Figura 2: Distribuição dos participantes da amostra pela idade	43
Figura 3: Distribuição dos participantes da amostra pelo estado civil	43
Figura 4: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível hierárquico	44
Figura 5: Distribuição dos participantes da amostra por antiguidade na organização.....	45

Introdução

O mundo do trabalho e das organizações encontra-se em constante transformação e evolução. Em grande parte tal deve-se à mudança que se tem vindo a verificar no paradigma da gestão das empresas. Gradualmente, a gestão das empresas tem vindo a desligar-se de uma visão antiquada e puramente centrada na preocupação com as questões de controlo económico e monetário, e tem passado a adoptar uma visão mais moderna e focada numa maior preocupação com a gestão do capital humano que constitui as organizações. Mais especificamente, o mundo organizacional começa a tomar consciência de que as pessoas são de facto o recurso mais valioso que as empresas possuem e que são um factor fundamental para que as mesmas atinjam resultados e tenham sucesso.

Perante esta tomada de consciência por parte do mundo organizacional, tornou-se evidente que é imprescindível que a saúde e o bem-estar dos colaboradores das empresas estejam assegurados, pois só assim as suas contribuições para o mundo do trabalho poderão ser efectivamente vantajosas e fazer de facto diferença no sucesso organizacional. E nesse aspecto, a Psicologia da Saúde Ocupacional, aliada aos pressupostos do paradigma da Psicologia Positiva, pode representar uma forma eficaz das organizações assegurarem estes aspectos, dado o seu cariz centrado na melhoria da qualidade da vida de trabalho, na protecção e segurança dos trabalhadores, e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Mais especificamente, o *engagement* no trabalho, conceito emergente da Psicologia Positiva, tem vindo a ser considerado extremamente relevante para as organizações e para a promoção dos aspectos positivos do trabalho, pois pode exercer um papel crucial no desenvolvimento do capital humano das organizações exactamente por ser um elemento positivo e essencial para a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Esta mudança de paradigma na gestão organizacional está a ocorrer gradualmente, como já referimos, mas para que seja cada vez mais claro que é

necessário, premente e proveitoso para todos os intervenientes promover ambientes de trabalho agradáveis e com qualidade, é preciso essencialmente que essas vantagens se revertam em resultados tanto para as organizações como para os colaboradores que nelas trabalham.

Esse é o objectivo da presente investigação: que a mesma possa representar mais um contributo para o reforço do pressuposto de que ambientes de trabalho que sejam prósperos em recursos laborais – como a autonomia, o apoio de colegas e de supervisores, e as oportunidades para os seus colaboradores se desenvolverem profissionalmente – são ambientes que estimulam e promovem o surgimento de estados cognitivos positivos nos colaboradores que neles trabalham, como é o caso do *engagement* no trabalho, e que isso por sua vez tem efeitos positivos nos resultados organizacionais e individuais, como é o caso do desempenho desses mesmos colaboradores.

1. Fundamentação Teórica

1.1. O advento da Psicologia Positiva e as suas implicações para as Ciências Sociais

Durante muito tempo a Psicologia de uma forma geral, e a Psicologia da Saúde Ocupacional em particular, dedicaram-se quase exclusivamente ao estudo dos aspectos negativos na saúde das pessoas, negligenciando o estudo e a procura de compreensão dos recursos e formas “óptimas” do funcionamento humano (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008a). Nesse sentido, como salientam Seligman e Csikszentmihalyi (2000) ao chamarem a atenção para a área da Psicologia Positiva, tem-se tornado importante reafirmar que a Psicologia não se deve centrar somente no estudo da patologia, das fraquezas e dos danos, mas deve também considerar os aspectos mais positivos do comportamento humano, interiorizando que o tratamento não é apenas o conserto daquilo que estará mal, mas também fomentar aquilo que é melhor. Dito de outra forma, é importante que a Psicologia procure ser mais abrangente na compreensão do funcionamento do ser humano, e para tal o seu foco não se deve centrar somente na passagem de estados de funcionamento negativos para estados ditos normais, mas que se concentre também na passagem destes estados normais para estados extraordinários (Dutton & Sonenshein, 2009).

Poderemos afirmar que a Psicologia Positiva terá as suas bases nos ensinamentos de Maslow (1968/1970) e na perspectiva alternativa para as abordagens psicanalíticas e comportamentais que surgiu com o advento da Psicologia Humanista. Este e outros psicólogos humanistas procuraram trazer para a Psicologia uma concepção mais optimista da natureza humana, centrada na pessoa e no seu potencial de crescimento, por oposição às teorias vigentes da altura que, ao estudarem apenas a disfunção mental, estavam a ignorar as forças e virtudes exclusivamente humanas, não conseguindo assim uma compreensão plena do potencial humano (Schultz & Schultz, 2003/2005). No entanto, estes ancestrais da actual Psicologia Positiva não conseguiram, à

data, reunir um corpo de investigação suficientemente consistente para basear as suas ideias de que os psicólogos deviam estudar tanto os melhores atributos humanos como os piores, tanto as suas características positivas como as negativas, o que fez com que essas mesmas ideias acabassem somente por ser retomadas no início do novo milénio com o desafio colocado à ciência por Seligman e Csikszentmihalyi (2000). Desde então tem-se constatado um interesse crescente e significativo pela investigação empírica e rigorosa daquela que é considerada a ciência da experiência subjectiva positiva, dos traços individuais positivos, e das instituições positivas, e que representa o legado mais duradouro do movimento da Psicologia Humanista (Donaldson & Ko, 2009; Schultz & Schultz, 2003/2005).

Muitas têm sido as áreas de investigação inspiradas por este paradigma da Psicologia Positiva que começaram a adoptar também uma orientação mais positiva nas suas investigações, das quais se destaca a organizacional, em que a Psicologia Positiva tem a sua aplicação na melhoria da eficácia e qualidade de vida nas organizações (Donaldson & Ko, 2009). O pressuposto aqui é o de que as organizações podem criar as condições necessárias para fazer sobressair nos seus membros o que eles têm de melhor ao focarem-se em conceitos positivos, e assim procurar estabelecer pontes entre o desenvolvimento humano e o económico (Froman, 2009). Semedo e Dominguez (2007), sobre a aplicação da Psicologia Positiva ao mundo organizacional, sugerem mesmo que

a psicologia positiva aplicada ao trabalho, deverá resultar de um compromisso entre a organização e o indivíduo, no sentido de melhorar a qualidade de vida no trabalho: a organização terá que criar trabalho interessante, com sentido e o trabalhador deverá abraçar as oportunidades que ela lhe fornece (pág. 243).

Essencialmente, esta aplicação ao mundo organizacional dos pressupostos da Psicologia Positiva vem reforçar o surgimento do *Comportamento Organizacional Positivo*, ou seja, do estudo e aplicação das forças e capacidades psicológicas positivas dos recursos humanos, que

possam ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas de modo a contribuírem para a melhoria dos desempenhos no local de trabalho (Bakker & Schaufeli, 2008). Tal como a Psicologia Positiva, o conceito emergente do *Comportamento Organizacional Positivo* não proclama ser algo novo e inovador em relação à importância da positividade, mas antes pretende dar ênfase à necessidade de uma maior focalização da construção de teoria e da investigação, na aplicação efectiva dos traços, estados e comportamentos positivos dos colaboradores nas organizações (Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans & Youssef, 2007). Nesse sentido, de modo a que uma capacidade psicológica seja considerada um comportamento organizacional positivo tem de ser positiva e ter uma extensa fundamentação teórica e de investigação, bem como instrumentos de medida válidos, para além de que tem de ser uma disposição ou estado principalmente investigado ao nível individual (Luthans & Youssef, 2007).

De modo similar, mas focando mais a sua investigação ao nível organizacional, Cameron, Dutton, Quinn e Wrzesniewski (2003) introduziram a *Escola Organizacional Positiva*, que se centra no estudo de resultados positivos, processos e atributos das organizações e dos seus membros. A ideia básica desta escola de pensamento é a de que a compreensão dos despoletadores do comportamento positivo no local de trabalho pode permitir às organizações atingir novos níveis de realização, ao focarem-se nas dinâmicas positivas que provoquem efeitos tanto ao nível individual como organizacional, como por exemplo é o caso dos desempenhos excepcionais (Dutton & Sonenshein, 2009). Desta forma, a *Escola Organizacional Positiva* procura reunir ideias que não tinham até então sido integradas, enriquecendo a compreensão das dinâmicas e efeitos de fenómenos organizacionais que ainda não tinham sido considerados através dum foco positivo, constituindo assim um convite à investigação rigorosa e sistemática dos fenómenos associados às dinâmicas do desenvolvimento, da vitalidade, da virtude e da criação de significado (Cameron et al., 2003).

Quer mais direccionada para os estados e traços individuais, quer para os aspectos ao nível organizacional, esta nova orientação e focalização nos

aspectos positivos oferece então uma dimensão alternativa para os paradigmas de investigação das ciências sociais e humanas, que tradicionalmente se têm focado quase exclusivamente no diagnóstico e na resolução de problemas; dimensão essa que será assim complementar e essencial para a compreensão de todo o espectro da experiência humana (Donaldson & Ko, 2009).

É exemplo disso a Psicologia da Saúde Ocupacional. Esta disciplina surgiu da necessidade da aplicação de várias especialidades da Psicologia ao contexto organizacional com vista ao melhoramento da qualidade da vida de trabalho, à protecção e segurança dos trabalhadores, e à promoção de ambientes de trabalho saudáveis (Quick, Tetrick, Adkins & Klunder, 2003). Tal necessidade advém da consciencialização da importância do trabalho como um aspecto central na vida das pessoas, pelo que representa um meio relevante para a promoção da saúde e bem-estar. Desta forma, a Psicologia da Saúde Ocupacional emergiu como uma disciplina que encara o ambiente de trabalho não só como um factor de risco, mas também como um promotor de saúde, sendo o seu foco principal a prevenção de lesões e doenças e a melhoria da saúde (mais do que o tratamento das mesmas), através da criação de ambientes de trabalho seguros e saudáveis e no desenvolvimento e manutenção da saúde e bem-estar dos trabalhadores e dos seus familiares (Quick et al., 2003).

A Psicologia da Saúde Ocupacional tem revelado portanto ser inapropriado não reconhecer também como relevantes os aspectos positivos do trabalho na vida das pessoas, pois isso é algo que deixaria incompleta a compreensão global sobre o significado de trabalhar (Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Ao procurar mudar o foco do estudo da Psicologia para passar a abranger tanto os aspectos negativos como os positivos, a Psicologia Positiva poderá assim devolver especificamente à Psicologia da Saúde Ocupacional o seu cariz positivo, centrado na melhoria da qualidade de vida laboral e na promoção da saúde, da segurança, e do bem-estar dos trabalhadores (Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007).

Segundo Salanova e Schaufeli (2004), esta evolução no paradigma da Psicologia da Saúde Ocupacional pode trazer grandes contributos para a inovação das políticas das organizações e das respectivas Direcções de Recursos Humanos. Gradualmente, a visão tradicional da gestão das empresas centrada exclusivamente no controlo económico, na redução de custos e nos fluxos monetários, está a ser ultrapassada por uma visão mais moderna e focada na gestão do capital humano das empresas (Bakker & Schaufeli, 2008). Essencialmente, as organizações começam a consciencializar-se que os colaboradores são o seu recurso mais valioso e a peça fundamental para o sucesso organizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Costa, 2003; Gomes et al., 2008); e como tal, para que os seus desempenhos sejam vantajosos para as mesmas, é imprescindível que a sua saúde e bem-estar estejam assegurados, algo que pode ser conseguido através da Psicologia da Saúde Ocupacional (Schaufeli & Salanova, 2007). Mais especificamente, Salanova e Schaufeli (2004) defendem que o *engagement* no trabalho, conceito emergente na Psicologia Positiva, é altamente relevante para as organizações, e pode ser o eixo de aproximação ideal entre a Psicologia da Saúde Ocupacional e a Gestão de Recursos Humanos.

1.2. O *Engagement* no Trabalho

1.2.1. Definição e evolução do conceito

O termo *engagement* foi inicialmente introduzido na comunidade académica por Kahn (1990) ao descrever a forma como as pessoas têm a capacidade para empregar e expressar graus diferentes delas mesmas, em termos físicos, cognitivos e emocionais, durante o desempenho dos seus papéis e tarefas de trabalho. A partir daí, a investigação relativa ao conceito do *engagement* tem vindo a diversificar-se e a desenvolver-se através de diferentes abordagens conceptuais, entre elas aquela que o propõe como um

elemento promotor de bem-estar no local de trabalho (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009).

O estudo e o interesse pelo *engagement*, enquanto promotor de bem-estar, nascem da investigação realizada sobre aquele que é considerado o seu antípoda, o *burnout*. (Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). O *burnout* é considerado como uma resposta prolongada a stressores, emocionais e interpessoais crónicos, relacionados com o trabalho, e que é definido pelas suas três dimensões de exaustão, cinismo e perda de eficácia (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). O estudo deste fenómeno psicológico tem a sua origem nos Estados Unidos em meados da década de setenta, inicialmente ligado aos serviços de ajuda profissional, e foi posteriormente alargado a toda a realidade de trabalho, tendo vindo a afirmar-se desde então como uma área de investigação bem definida e com grande desenvolvimento e interesse empírico ao longo dos anos (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Pinto, Lima & Silva, 2008). Esta evolução é algo que se pode traduzir no reconhecimento do *burnout* como um problema individual, organizacional e social importante e que tem impactos negativos ao nível da saúde e do desempenho profissional, onde se destacam as problemáticas da ansiedade e depressão, e do absentismo e *turnover* respectivamente (Maslach et al., 2001; Pinto et al., 2008).

O foco no *engagement* surge então inicialmente como um novo modo de encarar o problema do *burnout* e da procura de novas formas de o minimizar (Maslach et al., 2001). E no seio da referida investigação, decorrente dos estudos sobre o *burnout*, estão duas escolas de pensamento que, embora diferentes, coincidem em considerar o *engagement* como um estado de espírito positivo de bem-estar e de preenchimento relacionado com o trabalho (Bakker et al., 2008a).

Segundo a primeira perspectiva, de Maslach e Leiter (1997), são aspectos característicos do *engagement*: a energia, o envolvimento e a eficácia, por oposição às três grandes dimensões de *burnout* já referidas. Desta forma, a conceptualização do *burnout* foi alargada para incluir uma falta de

engagement no trabalho das pessoas. Ou seja, o *engagement* é compreendido como sendo o oposto directo do *burnout* e existe num contínuo, com o *engagement* numa ponta e o *burnout* na outra (Simpson, 2009). Os autores desta perspectiva defendem que, no caso do *burnout*, a energia traduz-se em exaustão, o envolvimento em cinismo e a eficácia em ineficácia (Bakker et al., 2008a; Simpson, 2009), sendo desta forma o *engagement* avaliado segundo o modelo oposto de resultados nestas três dimensões do *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

Já a perspectiva alternativa considera que o *engagement* no trabalho, embora relacionado negativamente com o *burnout*, deve ser encarado como um conceito distinto e independente (Bakker et al., 2008a; Schaufeli et al., 2002; Simpson, 2009). Deve-se a Schaufeli e colaboradores (2002) o desenvolvimento conceptual, metodológico e empírico desta nova perspectiva, na qual definiram *engagement* como um estado mental positivo e persistente, relacionado com o trabalho e caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Mais especificamente, refere-se a um estado afectivo-cognitivo persistente, que não está focalizado num objecto, evento, indivíduo ou comportamento em particular (Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2002; Simpson, 2009).

De acordo com esta perspectiva, a dimensão vigor é caracterizada por elevados níveis de energia e resistência mental enquanto o indivíduo trabalha, pelo desejo e capacidade de investir esforço no trabalho, pela capacidade de não ficar facilmente fatigado, e pela persistência perante as dificuldades (Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006; Maslach et al., 2001; Pinto et al., 2008; Schaufeli et al., 2002). A dedicação, por sua vez, é caracterizada por um forte envolvimento com o trabalho, acompanhado por um sentido de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face a esse trabalho; e finalmente, a absorção surge quando o indivíduo se encontra inteiramente concentrado e alegremente envolvido no seu trabalho, sentindo que o tempo passa rapidamente, ou seja, “sentindo-se levado” por esse trabalho (Bakker et al., 2006; Maslach et al., 2001; Pinto et al., 2008; Schaufeli et al., 2002).

Deste modo, esta perspectiva sugere que o vigor e a dedicação são opostos directos das duas dimensões centrais do *burnout*, a exaustão e o cinismo respectivamente, e tem consolidado não só esse aspecto, mas também o facto de que a absorção é a terceira componente constituinte do *engagement* no trabalho e que contribui para uma explicação mais completa do fenómeno (Schaufeli & Bakker 2004; Schaufeli et al. 2002). Assim, o *engagement* no trabalho é caracterizado por um nível de energia elevado e por uma forte identificação com o trabalho, em que o preenchimento atingido através do mesmo existe por contraste à sensação de vazio deixada pelo *burnout* como consequência dos seus característicos baixos níveis de energia e fraca identificação com o trabalho (Bakker et al., 2008a). Resumindo, colaboradores que estejam *engaged* apresentam níveis elevados de energia e são pessoas entusiasmadas com o seu trabalho, para além de que estão de tal forma imersos no mesmo que o tempo parece voar (Bakker & Demerouti, 2008). Existem vários instrumentos que procuram medir o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008; Simpson, 2009), no entanto, de modo a medi-lo através destas três componentes propostas pela perspectiva de Schaufeli e colaboradores, foi desenvolvida a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003), uma escala que tem sido extensamente validada e frequentemente utilizada em vários países, e que tem contribuído para o desenvolvimento do estudo e da compreensão da importância do *engagement* no local de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a; Simpson, 2009).

No entanto, como referido anteriormente, o estudo do *engagement* tem-se desenvolvido e diversificado através de diferentes abordagens conceptuais, para além das já referidas, entre as quais não há consenso. Alguns autores (Macey & Schneider, 2008a; Wefald & Downey, 2009; Zigarmi et al., 2009) alertam para grandes discrepâncias na investigação entre o que é realizado pelas empresas consultoras comerciais e aquilo que é realizado pela comunidade académica, salientando as diferentes formas como este conceito tem sido pensado, tratado e definido por estes dois grupos. Ou seja, estes autores vêm realçar uma certa falta de unanimidade entre a prática e a teoria

no mundo organizacional relativamente a este aspecto, e mais especificamente Zigarmi e colaboradores (2009) afirmam que não só existe uma falta de clarificação entre as consultoras comerciais e a comunidade académica, como há também uma grande divergência dentro da própria comunidade académica relativamente ao conceito do *engagement*. Enquanto, por um lado, as consultoras se têm centrado no *engagement* enquanto um resultado que poderá ser apropriado para tomar determinadas acções direccionadas à melhoria organizacional (Wefald & Downey, 2009), por outro lado, a comunidade académica tem-se dividido com conceptualizações do *engagement* enquanto estado psicológico, característica de personalidade ou comportamento (Macey & Schneider, 2008b), frequentemente vinculadas a outras conceptualizações, como respectivamente ao envolvimento, à personalidade proactiva, e aos comportamentos de cidadania organizacional (Bakker et al., 2008a).

Deste modo, Wefald e Downey (2009) defendem que para que o *engagement* deixe de ser considerado como uma moda passageira, esta discrepância entre as consultoras comerciais e a comunidade académica tem de ser resolvida rapidamente, e que é necessário procurar um consenso antes que as diferentes ideias sobre o *engagement* se estabeleçam definitivamente em ambos os grupos. Nesse sentido, por um lado Zigarmi e colaboradores (2009) propõem a introdução de um novo conceito, o da paixão pelo trabalho, que abranja as ideias comuns por detrás dos vários conceitos de *engagement* estabelecidos tanto pelas consultoras comerciais como pela comunidade académica. Por outro lado, Macey e Schneider (2008a; 2008b), procurando também abranger os variados tipos de *engagement* dentro do conceito de *engagement* do colaborador, defendem que é antes essencial que ambos os grupos tenham como ponto de partida para a investigação a vantagem competitiva do *engagement* dos colaboradores para as suas organizações, e assim procurar estabelecer uma maior proximidade na investigação dos dois grupos.

Por contraste, Bakker e colaboradores (2008a) defendem a utilização do *engagement* enquanto um estado psicológico específico, bem definido e

devidamente operacionalizado, e que portanto possa estar aberto à investigação empírica e à aplicabilidade prática, como é o caso da conceptualização inicialmente realizada por Schaufeli e a sua equipa (2002). Poderemos mesmo afirmar que esta linha de investigação é das abordagens melhor validadas e que têm sido mais frequentemente utilizadas, na medida em que, graças à mesma, o conceito do *engagement* no trabalho tem-se sustentado e fundamentado fortemente como uma dimensão independente e que se distingue e relaciona com outros conceitos e dimensões relacionados com o mundo organizacional e do trabalho (Bakker & Bal, 2010; Bakker et al., 2008a; Wefald & Downey, 2009).

1.2.2. Delimitação do conceito de *Engagement* no Trabalho

Dado, portanto, o interesse crescente pelo conceito, o desenvolvimento de variados estudos relacionados com o mesmo e a polémica conceptual em torno daquilo que é o *engagement*, tem-se tornado essencial procurar confirmar, através de uma validação cuidada e rigorosa, se o *engagement* é de facto um construto independente de outros conceitos próximos e que traz por isso valor acrescentado à investigação (Halbesleben & Wheeler, 2008). Nesse sentido, e como já foi referido, muitos têm sido os estudos que seguiram a linha de investigação de Schaufeli e colaboradores (2002) e que têm procurado confirmar empiricamente a separação do *engagement* no trabalho de outros conceitos como, por exemplo, o *flow* e o *workaholism*, também denominado vício do trabalho, ou trabalho compulsivo.

Relativamente ao *flow*, este conceito aproxima-se do conceito de *engagement* no trabalho devido à dimensão absorção, pois estar inteiramente absorvido no trabalho vai para além de se sentir eficiente e pode assemelhar-se ao *flow*, estado de experiência óptimo que é caracterizado por atenção focalizada, mente clara e corpo uníssono, concentração eficaz, completo controlo, perda de auto-consciência, distorção do tempo, e prazer intrínseco (Csikszentmihalyi, 1997). No entanto, o *flow* refere-se tipicamente a um pico de experiências a curto-prazo, ao invés de um estado mental mais persistente como é o caso do *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007).

Dadas as suas características e manifestações, o *engagement* no trabalho é facilmente confundido com o *workaholism*, como já foi referido. Isto deve-se ao facto de trabalhadores com elevado *engagement* trabalharem arduamente, estarem completamente dedicados a esse trabalho e completamente absorvidos no mesmo (Bakker et al., 2008a). A acrescentar a isso, a dimensão absorção do *engagement* é, mais uma vez, a única das três que se correlaciona moderadamente de forma positiva com o *workaholism*, o que faz com que estes dois conceitos partilhem o elemento da absorção (Schaufeli & Salanova, 2007). No entanto, o *workaholism* caracteriza-se por uma necessidade irresistível de trabalhar excessiva e compulsivamente, ou seja por uma obsessão incontrolável com o trabalho (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

Através desta descrição, é possível compreender melhor a diferença entre estes dois conceitos, que está essencialmente na motivação por detrás dos estados de absorção de cada um deles. No caso dos trabalhadores com *engagement* elevado, tal deve-se por os seus trabalhos serem intrinsecamente motivadores, por se divertirem e por gostarem daquilo que fazem, e não por estarem presos a uma compulsão incontrolável, a um vício por trabalhar, como é o caso do *workaholism*, o que pode ser prejudicial para a saúde, para a felicidade e para o estabelecimento de relações interpessoais e para o próprio funcionamento social dos trabalhadores (Bakker et al., 2008a; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2008).

Para além dos já referidos, Maslach e colaboradores (2001) referem ainda a distinção do *engagement* face a outros conceitos bem implementados e definidos na Psicologia Organizacional, como por exemplo o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho. Para estes autores, o *engagement* distingue-se do comprometimento organizacional, pois o último, ao referir-se à ligação emocional, baseada em interesses e valores partilhados que o colaborador estabelece com a organização que lhe dá emprego, o seu foco está na organização enquanto que o do *engagement* é com o trabalho em particular. Já em relação à satisfação com o trabalho, esta refere-se ao trabalho como sendo um meio para atingir uma necessidade de

preenchimento e contentamento, pelo que não engloba a relação do colaborador com o trabalho propriamente dito (Maslach et al., 2001). Finalmente, o envolvimento no trabalho é próximo do aspecto da dedicação característico do *engagement* no trabalho, no entanto não inclui as restantes dimensões que caracterizam o *engagement*. Desta forma, e de acordo com a opinião destes autores, o *engagement* no trabalho oferece uma perspectiva mais complexa e aprofundada sobre a relação dos indivíduos com o seu trabalho (Maslach et al., 2001).

No mesmo sentido, Hallberg e Schaufeli (2006), no seu estudo com colaboradores de uma consultora de tecnologias da comunicação e informação, mostraram que o *engagement* no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional representam três construtos empiricamente distintos, e que o *engagement* especificamente tem uma componente de saúde subjacente que o separa dos outros dois conceitos e o aproxima de uma conceptualização do funcionamento óptimo do ser humano.

Adicionalmente, Halbesleben e Wheeler (2008) levantaram também a importância de distinguir empiricamente o *engagement* do enraizamento (*embeddedness*) no trabalho. De acordo com estes autores, o enraizamento é o conjunto de forças combinadas que evitam que a pessoa deixe o seu trabalho, aproximando-se do conceito do *engagement* pelas raízes que partilham no que se refere à ligação das pessoas aos seus trabalhos e organizações. Teoricamente, estes conceitos estão próximos na medida em que ambos resultam duma acumulação de recursos, algo que vai ao encontro da teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989) que abordaremos mais à frente, no entanto os recursos a partir dos quais cada conceito se baseia diferem, sendo que os recursos que promovem o *engagement* estão mais relacionados com a natureza do trabalho, enquanto que os do enraizamento estão restritos à relação com a organização e à posição do colaborador face à mesma (Halbesleben & Wheeler, 2008).

Por outro lado, Schaufeli e Salanova (2007), caracterizam o *engagement* em termos da disposição dos colaboradores, ou seja, podendo mudar com a alteração das condições de trabalho, enquanto que no caso do enraizamento,

devido às suas componentes de ligação e sacrifício pela organização que levam o seu tempo a desenvolver-se e que têm uma tendência a ser mais estáveis, este terá maior propensão para sofrer mudanças mais lentas e serão necessários acontecimentos mais radicais para provocarem um decréscimo do mesmo (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001).

Voltando então ao estudo de Halbesleben e Wheeler (2008), estes autores conseguiram dar algum suporte a estas suposições teóricas ao mostrarem empiricamente, com uma amostra de trabalhadores de várias indústrias e organizações americanas, que existe de facto uma relação entre o *engagement* e o enraizamento no trabalho, mas que ainda assim estes são conceitos independentes e que à partida têm influências diferentes na intenção de saída dos colaboradores.

Fica então claro que o *engagement* em contexto de trabalho pode ser discriminado de vários construtos já estabelecidos na Psicologia Organizacional, e que este pode ser uma mais-valia tanto para os colaboradores como para as organizações onde trabalham. Assim sendo, revela-se importante compreender ao que está associado este conceito e que consequências podem advir do mesmo, de modo a que seja possível fomentá-lo e promovê-lo pelos colaboradores através das Direcções de Recursos Humanos das organizações.

1.3. Factores e Efeitos associados ao *Engagement* no Trabalho

1.3.1. Os Recursos Laborais

Os recursos laborais são um dos conceitos a que o *engagement* no trabalho mais tem sido empiricamente associado, algo que se prende com as evidências da sua correlação positiva com os mesmos (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007).

Os recursos laborais são componentes das características do trabalho, e de acordo com a teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989), as pessoas procuram criar, proteger e manter esses recursos, na medida em que o stress ocorre no local de trabalho quando esses recursos são ameaçados, quando se perdem, ou quando não se obtém nenhum retorno após um investimento significativo de recursos. Nesse sentido, os recursos são tudo aquilo que o indivíduo valoriza ou que pode servir de meio para obter algo que valoriza, podendo tratar-se de todos os objectos, características pessoais, condições ou energias que são valorizados pelo indivíduo, ou tudo aquilo que sirva como meio para atingir esses objectos, características pessoais, condições ou energias (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008). Esta teoria defende ainda que possuir recursos ou a hipótese de vir a tê-los pode diminuir a possibilidade de perda de outros recursos, bem como pode ajudar a enfrentar as exigências do trabalho que ameaçam esta perda; e que possuir recursos tem valor por si porque aumenta a motivação do indivíduo e conseqüentemente diminui o seu stress (Pinto & Chambel, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Como tal, as pessoas, no seu trabalho, investem os seus recursos para se protegerem de possíveis perdas, para repor perdas ou ganhar outros recursos, pois aqueles que os possuem são mais capazes de adquirir ganhos, algo que levará ao surgimento de resultados positivos (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008; Xanthopoulou et al., 2007).

Adicionalmente, o modelo das exigências-recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001) propõe que as características do trabalho podem ser divididas em duas categorias gerais: as exigências do trabalho e os recursos laborais, embora diferentes profissões possam ter diferentes exigências e diferentes recursos. As exigências do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que requerem investimento de competências ou de esforço físico ou psicológico por parte do indivíduo, e que acarretam determinados custos físicos e/ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Pinto & Chambel, 2008). Exemplos destas exigências elevadas são grande pressão no trabalho, um contexto físico

desfavorável, ou elevadas exigências emocionais decorrentes da interação com os clientes (Bakker & Demerouti, 2007; Pinto & Chambel, 2008).

Já os recursos laborais referem-se aos aspectos do trabalho que são capazes de reduzir as exigências do mesmo e os custos físicos e psicológicos a elas associados, que permitem atingir os objectivos de trabalho, e que podem estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento individual (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Pinto & Chambel, 2008). Existem múltiplos recursos no trabalho que actuam como atenuantes do stress e *burnout* ou como promotores de bem-estar e do *engagement*, podendo estes situar-se a nível organizacional, interpessoal, da estrutura de trabalho, ou a nível das tarefas desempenhadas (Demerouti et al., 2001; Pinto & Chambel, 2008). No entanto, cinco tipos de recursos têm sido reconhecidos como sendo cruciais para a maioria das profissões, são eles: a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da supervisão, o *feedback* sobre o desempenho, e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a).

De acordo com este modelo das exigências-recursos do trabalho, as exigências do trabalho e os recursos laborais despoletam dois processos relativamente diferentes: por um lado, as exigências crónicas de determinado trabalho consomem energia física e psicológica, podendo levar o indivíduo a uma situação de exaustão e/ou ao *burnout*; por outro lado, existe um processo motivacional, segundo o qual a presença de elevados recursos na situação de trabalho aumenta a motivação, o envolvimento e o *engagement*, aumentando consequentemente a capacidade do indivíduo para lidar com as exigências do seu trabalho e diminuindo o desinvestimento e o cinismo (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Pinto & Chambel, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Essencialmente, este modelo propõe que a interação entre as exigências do trabalho e os recursos laborais é importante para o desenvolvimento da tensão (*strain*) no trabalho e da motivação também, e que os recursos laborais podem amenizar o impacto das exigências na tensão do trabalho, inclusivamente no *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007).

Deste modo, ao incorporarmos as ideias da teoria da Conservação dos Recursos no processo motivacional do modelo das exigências-recursos do trabalho, será de supor que a disponibilidade de recursos laborais irá levar a uma acumulação de recursos, o que consecutivamente irá resultar em mais resultados positivos como é o caso do *engagement* no trabalho (Karatepe & Olugbade, 2009; Xanthopoulou et al., 2007).

Os recursos laborais não são portanto necessários somente para lidar com as exigências do trabalho, mas também aparentam ter importância por si, pois revelam um potencial motivacional, na medida em que são meios para atingir ou proteger outros recursos (Bakker & Demerouti, 2007). E, de acordo com Schaufeli e Bakker (2004), os recursos laborais podem ter um papel tanto intrínseco como extrínseco na motivação. Isto porque respectivamente, permitem o desenvolvimento pessoal e profissional, a aprendizagem e o crescimento do colaborador, e porque podem ser instrumentais na aquisição dos objectivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Pinto & Chambel, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). De qualquer das formas, seja pela satisfação das necessidades básicas, seja pela aquisição de objectivos, a presença de recursos laborais leva ao *engagement* no trabalho, enquanto que a sua ausência promove uma atitude de cinismo face a este (Bakker & Demerouti, 2007).

Como foi já referido, variados estudos têm vindo a comprovar esta relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho, como é o caso do estudo de Schaufeli e Bakker (2004) com várias amostras de trabalhadores holandeses, onde encontraram suporte para uma relação positiva entre três recursos e o *engagement* no trabalho, foram eles o apoio social, o *feedback* sobre o desempenho e o *coaching* da supervisão. Posteriormente este estudo foi replicado por Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006) a uma amostra de mais de 2000 professores finlandeses, demonstrando-se que o controlo do trabalho, a informação, o suporte da supervisão, o clima inovador, e o clima social estavam todos relacionados de forma positiva com o *engagement* no trabalho. Adicionalmente, estudos longitudinais vieram confirmar esta relação positiva entre *engagement* no

trabalho e vários recursos laborais, encontrando evidência empírica que sustenta um efeito causal dos recursos laborais no *engagement*, como é o caso do estudo de Schaufeli, Bakker e Van Rhenen (2009), e do estudo de Hakanen, Schaufeli e Ahola (2008), que para além da relação causal entre recursos laborais e *engagement*, encontraram também indícios de repercussões positivas desta relação no comprometimento organizacional dos participantes em estudo ao longo do tempo. Também Xanthopoulou e colaboradores (2009a), no seu estudo longitudinal, encontraram evidência que suporta este efeito causal em cinco recursos laborais (autonomia, apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) sobre o *engagement*, no entanto alargaram um pouco esta ideia ao encontrarem mais do que uma relação de causalidade, mas essencialmente uma relação de reciprocidade entre os recursos laborais e o *engagement*, o que vem apoiar a ideia de que estes são processos psicológicos dinâmicos, em que os recursos e o bem-estar funcionam em ciclos. O estudo longitudinal com médicos alemães de Weigl e colaboradores (2010) vem reforçar esta ideia, ao verificar também a existência de espirais de ganhos entre o *engagement* no trabalho e vários recursos, na medida em que os recursos facilitaram a mobilização de recursos adicionais através do reforço no *engagement* do trabalho, ou seja, o *engagement* mediou os efeitos indirectos dos recursos iniciais nos recursos subsequentes, indo de encontro aos pressupostos da Teoria da Conservação dos Recursos relativamente à tendência para a acumulação de recursos.

Resumindo, a investigação tem vindo a procurar mostrar que os recursos laborais funcionam como um facilitador para o aparecimento do *engagement* no trabalho, e que quantos mais recursos estejam disponíveis no trabalho, maior é a probabilidade de conseguir trabalhadores com elevados níveis de *engagement* e que estejam mais aptos para gerar e acumular mais recursos, algo que demonstra claramente o seu potencial motivacional (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Salanova & Schaufeli, 2004).

1.3.2. Outros factores que contribuem para o *engagement* no trabalho

Para além dos recursos laborais, Salanova e Schaufeli (2004) referem também outros aspectos que contribuem para um aumento do *engagement* no trabalho, especificamente os recursos pessoais, a recuperação após esforço, e o contágio emocional fora do trabalho.

Os recursos pessoais são aspectos do *self* geralmente relacionados com a resiliência e referem-se à percepção dos indivíduos sobre a sua capacidade para controlar e influenciar o seu meio envolvente com sucesso (Xanthopoulou et al., 2007). A investigação tem mostrado que estas percepções positivas predizem o estabelecimento de objectivos, a motivação, o desempenho, a satisfação com o trabalho e a vida, entre outros (Bakker et al., 2008a). De acordo com Bakker e colaboradores (2008a), tal sucede porque quanto maiores os recursos pessoais dum indivíduo, mais positivo é o seu amor-próprio e é esperado que uma maior concordância entre os seus objectivos seja vivenciada. Efectivamente, indivíduos com concordância entre os seus objectivos estão intrinsecamente motivados a atingir as suas metas, o que desencadeia um maior desempenho e maior satisfação (Luthans & Youssef, 2007).

Vários estudos têm investigado as relações entre os recursos pessoais e o *engagement* no trabalho, dos quais se destaca o estudo de Xanthopoulou e colaboradores (2007) com uma amostra de técnicos holandeses e que examinou o papel de três recursos pessoais (auto-eficácia, auto-estima e optimismo) na predição do *engagement* no trabalho. Os resultados deste estudo mostraram que os colaboradores com maiores níveis de *engagement* tinham uma auto-eficácia elevada, acreditavam que eram capazes de corresponder às exigências que lhes eram apresentadas em diversos contextos, e para além disso, tinham uma visão mais optimista dos resultados do trabalho e acreditavam que podiam satisfazer as suas necessidades ao terem um papel activo nas funções dentro da organização.

Podemos concluir que, juntamente com os recursos laborais, os recursos pessoais são antecedentes importantes do *engagement* no trabalho. Estes recursos em particular têm um potencial motivacional perante as

exigências elevadas no contexto de trabalho; para além de que colaboradores com *engagement* elevado diferem dos outros relativamente aos seus recursos pessoais no que se refere a optimismo, auto-eficácia, auto-estima, resiliência e a estilos de *coping*, na medida em que, como já foi referido, estes recursos parecem ajudar a controlar e influenciar com sucesso o ambiente de trabalho dos colaboradores (Bakker et al., 2008a).

Já no que se refere à recuperação após esforço, Sonnentag (2003) mostrou que os níveis de *engagement* no trabalho estão também associados de forma positiva com o tempo que os colaboradores levam a recuperar dos esforços (físicos, mentais e emocionais) relativos ao período de trabalho anterior. Ou seja, os colaboradores que se sentem suficientemente recuperados da tensão gerada no dia anterior de trabalho, no dia seguinte manifestam níveis de *engagement* muito mais elevados do que os colaboradores que não recuperam atempadamente, e esses níveis de *engagement* ajudam-nos, por sua vez, a tomar novas iniciativas e metas de trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007; Sonnentag, 2003).

Relativamente ao contágio emocional fora do trabalho, Montgomery, Peeters, Schaufeli e Den Ouden (2003) constataram que os colaboradores que transpõem emoções positivas entre casa e o trabalho (e vice-versa) apresentam níveis mais elevados de *engagement* comparativamente a indivíduos que não transmitem estas experiências afectivas positivas entre as duas realidades, a familiar e a de trabalho. Ou seja, uma conciliação positiva entre trabalho e família está associada ao *engagement*, o que confirma um fenómeno de transmissão (“*spill over*”) das emoções entre diferentes contextos e situações (Salanova & Schaufeli, 2004). Nesse sentido, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2005), num estudo com casais, verificaram que os níveis de vigor e dedicação ao trabalho das esposas influenciavam os níveis de vigor e dedicação dos maridos, e vice-versa, resultando num processo de contágio emocional entre os parceiros.

Para além dos já referidos, também algumas variáveis sociodemográficas têm apresentado relações com o *engagement* no trabalho. Concretamente, parece existir uma relação positiva, mas não significativa entre

o *engagement* e a idade, o que significa que trabalhadores mais velhos apresentam valores ligeiramente mais elevados de *engagement* do que os mais novos (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Salanova, 2007). Em relação ao género, os homens apresentam valores ligeiramente mais elevados de *engagement* do que as mulheres, mas também neste caso as diferenças são muito pequenas e praticamente sem peso significativo (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Salanova, 2007). Finalmente, no que se refere a grupos profissionais, parece existir uma tendência para valores de *engagement* mais elevados em profissões mais empreendedoras e proactivas (como por exemplo, gestores, executivos, e agricultores) relativamente a profissões mais ligadas à assistência aos outros (por exemplo, polícias, domésticas, trabalhadores de colarinho azul, e médicos; Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Salanova, 2007).

1.3.3. Efeitos do *engagement* no trabalho

De acordo com Schaufeli e Salanova (2007), as consequências do *engagement* no trabalho referem-se essencialmente às atitudes positivas face ao trabalho e à organização, à saúde individual, aos comportamentos extra-papel, e ao desempenho. Os colaboradores com *engagement* elevado estão mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos e leais para com a organização em que trabalham e têm menos intenções de a deixar por outra; para além de que demonstram condutas mais proactivas e de iniciativa pessoal, bem como estão mais motivados a aprender coisas novas e a aceitar novos desafios no trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004). Ou seja, são colaboradores que estão dispostos a ir mais além daquilo que é esperado ou lhes é exigido.

Já no que se refere à saúde individual dos colaboradores, Schaufeli e colaboradores (2008) mostraram que uma das consequências do *engagement* no trabalho se prende com o aumento dos níveis de saúde, mais especificamente com níveis baixos de depressão e tensão nervosa. Para além disso, Salanova e Schaufeli (2004) fazem referência a alguns estudos que

relacionam também o *engagement* no trabalho a menores queixas psicossomáticas.

Essencialmente, podemos afirmar que o *engagement* no trabalho pode ter um papel crucial no desenvolvimento das pessoas dentro do contexto organizacional e que, ao constituir-se como um elemento importante no bem-estar e saúde ocupacional dos colaboradores poderá levar a resultados positivos nas organizações (Schaufeli & Salanova, 2007), como é o caso do desempenho profissional ao qual daremos especial destaque seguidamente.

1.4. O Desempenho Profissional

1.4.1. Conceito de Desempenho Profissional e respectivas dimensões

Poderemos definir o desempenho profissional dos colaboradores de uma organização como o valor total esperado, para a organização, dos episódios comportamentais específicos realizados pelos indivíduos que nela trabalham durante determinado período de tempo (Motowidlo, 2003). Dito de outra forma, o desempenho profissional refere-se à contribuição dada pelos colaboradores para os resultados do negócio, e através da qual possam acrescentar valor à organização, ajudando-a a alcançar os seus objectivos e a ter sucesso (Camara et al., 2010; Costa, 2003). Daqui, podemos extrair que o desempenho é uma propriedade do comportamento que é valorizada pelas organizações, na medida em que lhes permite atingir determinados resultados. No entanto, comportamento, desempenho e resultados não são a mesma coisa. De acordo com Motowidlo (2003), o comportamento refere-se a tudo aquilo que é feito pelas pessoas, enquanto que o desempenho é o valor organizacional esperado daquilo que é feito pelas pessoas, ou seja, o desempenho refere-se somente a comportamentos que influenciam a realização dos objectivos organizacionais. Desta forma, este autor defende que os resultados são o meio através do qual o comportamento de um indivíduo facilita ou dificulta o atingir de objectivos por parte de uma organização.

O desempenho profissional engloba então, não só os comportamentos que podem ter efeitos positivos como também aqueles que podem ter efeitos negativos para a realização dos objectivos organizacionais (Motowidlo, 2003), e representa assim o produto funcional conjunto da motivação e da competência do indivíduo em relação aos constrangimentos situacionais (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Nesse mesmo sentido, Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) defendem que a contribuição dos indivíduos para a sua organização não é constante, nem é sempre realizada no seu máximo potencial, podendo cada pessoa ter desempenhos diferentes de dia para dia e até mesmo ao longo do próprio dia. Deste modo, estes autores defendem que, na realização do trabalho, existem *episódios de desempenho* que descrevem a progressão natural das actividades de trabalho realizadas pelas pessoas ao longo do dia, sendo por isso, esses episódios, unidades de actividade de trabalho, delimitadas pelo tempo e inseridas nas tarefas que cada colaborador tem de realizar, durante as quais os estados afectivos influenciam a capacidade para um desempenho eficaz (Beal et al., 2005).

O desempenho profissional poderá resumir-se, portanto, ao efeito que os comportamentos dos colaboradores têm na eficácia organizacional, o que faz com que o valor de um comportamento para a organização seja determinado pelos resultados esperados no caso desse mesmo comportamento ser repetido várias vezes e por várias pessoas (Motowidlo, 2003). Revela-se assim, importante compreender quais são as dimensões constituintes do desempenho e como pode este ser caracterizado de modo a ser possível desenvolverem-se e implementarem-se práticas organizacionais que promovam bons desempenhos.

Nesse sentido, de acordo com Arvey e Murphy (1998), vários autores têm ao longo dos anos realizado esforços no desenvolvimento de modelos explicativos do desempenho profissional e dos seus determinantes. É exemplo disso Campbell (1990, cit. em Motowidlo, 2003), que propôs o desempenho profissional como sendo de natureza multidimensional e composto por uma estrutura de oito dimensões latentes (proficiência em tarefas específicas do trabalho; proficiência em tarefas não específicas do trabalho; comunicação oral

e escrita; esforço demonstrado; manutenção da disciplina pessoal; facilitação nos desempenhos da equipa e dos colegas; supervisão e; gestão e administração) que seriam suficientes para descrever a hierarquia de trabalho na generalidade dos empregos. O desempenho em cada uma das dimensões propostas por Campbell poderia então ser definido de acordo com os valores esperados da totalidade dos comportamentos que se referem à mesma categoria comportamental (Motowidlo, 2003). Ainda assim, o conteúdo de cada uma das oito dimensões propostas varia de forma diferente pelas várias realidades de trabalho, e algumas dessas realidades podem não incorporar todas as dimensões (Motowidlo, 2003).

No entanto, o domínio do desempenho profissional tem vindo a expandir-se devido às mudanças na natureza do trabalho, em que a definição deste tem vindo a tornar-se mais flexível e onde os empregos começam a ser encarados como algo mais dinâmico e de definição menos precisa, ou seja, com um maior foco nas competências pessoais necessárias para praticar simultaneamente vários papéis e funções (Arvey & Murphy, 1998).

É tendo por base essa premissa que Borman e Motowidlo (1993, cit. em Motowidlo, 2003) fazem a distinção entre o *desempenho de tarefas* e o *desempenho contextual*, na medida em que, de acordo com os autores, a investigação e a prática profissional tendem a focar-se somente numa parte do domínio do desempenho, e conseqüentemente, excluem ou interessam-se pouco pela outra parte desse domínio que é também importante para a eficácia organizacional. E sendo então o desempenho de tarefas e o desempenho contextual duas dimensões distintas que contribuem ambas de forma independente para a globalidade do domínio do desempenho (Mohammed, Mathieu & Bartlett, 2002) torna-se relevante que nenhum destes dois aspectos seja descurado em detrimento do outro.

Desta forma, o desempenho de tarefas tem uma relação directa com o núcleo técnico da organização e com a descrição formal das funções, enquanto que o desempenho contextual é definido em termos dos comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional através dos seus efeitos nos contextos psicológico, social e organizacional do trabalho (Motowidlo, 2003). O

desempenho contextual inclui então diversos aspectos do trabalho como persistir com entusiasmo e esforço extra, voluntariar-se para realizar deveres que não constituem formalmente parte das funções de trabalho, apoiar os objectivos organizacionais, e ajudar e cooperar com os outros (Arvey & Murphy, 1998; Mohammed et al., 2002). E, de acordo com Motowidlo (2003), este tipo de desempenho pode ocorrer através de três formas:

- Apoio pessoal – ao ajudar os outros através de sugestões, transmitindo conhecimento útil, dando apoio emocional caso seja necessário, cooperando com eles e aceitando também sugestões; ao colocar os objectivos da equipa acima dos seus próprios objectivos; ao ser amável e ao manifestar bom senso nas relações com os outros; ao motivar e mostrar confiança nos outros.
- Apoio organizacional – ao representar a organização de forma favorável, defendendo-a e promovendo-a; ao expressar satisfação e mostrando lealdade para com a mesma; ao apoiar os objectivos e a missão organizacional; ao cumprir as regras e procedimentos organizacionais, sugerindo também melhorias.
- Iniciativa conscienciosa – ao manter um esforço adicional mesmo em condições adversas; ao ter a iniciativa de fazer o necessário para cumprir os objectivos mesmo que não façam parte das suas obrigações; e ao desenvolver o seu conhecimento e habilidades, aproveitando as oportunidades dentro e fora da organização e usando o seu tempo e os seus recursos próprios.

Daqui podemos depreender que os aspectos relacionados com o desempenho de tarefas, como é o caso da formulação de objectivos ligados à função prescrita a um colaborador e a análise das suas competências, são insuficientes para cobrir este tipo de contribuições, que têm, ainda assim, um grande valor para a organização (Santos, Correia, & Oliveira, 2006). O desempenho contextual, dado que se refere ao desempenho voluntário de actividades de ajuda e cooperação com os outros, bem como de tarefas não formalmente especificadas para a função, está associado ao conceito

reformulado de Organ (1997) sobre os comportamentos de cidadania organizacional, que graças à definição de desempenho contextual deixou de considerar os mesmos como sendo comportamentos extra-papel, e consequentemente como não sendo passíveis de serem recompensados. Para além disso, o desempenho contextual também tem sido considerado essencial para o sucesso das equipas, na medida em que capta a generalidade dos comportamentos interpessoais que sustentam os contextos social e motivacional no qual o trabalho organizacional é realizado (Mohammed et al., 2002). Tudo isto são aspectos que vêm então reforçar a importância de considerar o desempenho contextual nos sistemas de avaliação de desempenho.

1.4.2. A Avaliação de Desempenho e as suas implicações

A noção de que o desempenho profissional é mais do que a simples execução de tarefas específicas e de que este engloba uma grande variedade de actividades organizacionais, tem contribuído para o crescimento da investigação em torno dos aspectos contextuais do desempenho, e tem também implicações importantes para a compreensão e avaliação do desempenho profissional (Arvey & Murphy, 1998). De acordo com estes autores, tal implica que seja necessário que os sistemas de avaliação recorram a uma maior variedade de mecanismos preditores que encerrem diferentes construtos de modo a que se consiga avaliar o desempenho dos colaboradores de forma mais abrangente e adequada.

Como já foi referido, é por isso necessário que os sistemas formais de avaliação de desempenho cubram tanto o desempenho de tarefas como o desempenho contextual, de modo a que se adequem a todas as contribuições com valor para a organização. No entanto, existem outros aspectos inerentes aos sistemas de avaliação que devem também ser tidos em consideração. Santos e colaboradores (2006) destacam que a avaliação de desempenho formal pode ter dois vectores temporais diferentes. Por um lado, temos um vector que se pode designar de *retrospectivo*, na medida em que visa agir sobre o passado, por exemplo ao fazer justiça premiando os bons

desempenhos e punindo os fracos desempenhos; por outro lado, temos outro vector que pode ser designado de *progressivo*, na medida em que visa uma mudança do futuro, por exemplo quando o sistema de avaliação se foca no desenvolvimento do desempenho e na melhoria da eficácia organizacional. De acordo com estes autores, estes dois vectores não são incompatíveis e podem ambos ser contemplados num sistema formal de avaliação, ainda que na prática, por vezes, haja uma prevalência de um vector em detrimento do outro.

Outro aspecto com que a investigação se tem preocupado no que se refere aos sistemas de avaliação de desempenho, de acordo com Arvey e Murphy (1998) prende-se com a subjectividade dos instrumentos e formatos de avaliação. De acordo com estes autores, a investigação tem vindo a verificar que a possível subjectividade dos sistemas (geralmente por serem na sua maioria o resultado das observações dos supervisores) não se traduz directamente em erros de avaliação ou enviesamentos, e que estes modelos de avaliação têm reflectido resultados válidos, sendo representativos de um desempenho real (Arvey & Murphy, 1998). Em parte tal precisão pode dever-se ao esforço de investigadores, consultores e especialistas de gestão de recursos humanos para aprimorar os sistemas, criando procedimentos estandardizados e imparciais, e portanto aceites como adequados (Santos et al., 2006).

Tem sido uma preocupação central então que estes sistemas sejam eficientes e ajustados aos objectivos específicos a que visam responder e às próprias organizações, e para isso é necessário que sejam aplicados a todos os níveis hierárquicos, com competência suficiente, de modo a que não se corra o risco dos mesmos se tornarem um mero formalismo sem repercussões face aos resultados que produzem, mas antes que sejam um contributo valioso para o processo de evolução deliberada das organizações (Santos et al., 2006). No entanto, existe uma diferença entre os sistemas formais e os processos que realmente ocorrem, pelo que esta eficiência e eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, dependem menos de regras muito detalhadas sobre como o processo deve ocorrer, e mais da maturidade e competência dos principais interlocutores envolvidos nos processos (Santos et

al., 2006). Ou seja, estes autores defendem que quanto mais detalhada for a regulamentação dos sistemas de avaliação, mais trabalho burocrático implicam, e por isso fazem com que os avaliadores se foquem menos no conteúdo da avaliação, fazendo então com que o processo seja progressivamente desqualificado, tornando-o numa tarefa meramente administrativa.

1.4.3. Antecedentes do Desempenho

Mais do que simplesmente avaliar, os sistemas de avaliação de desempenho devem ter a finalidade de contribuir para o reconhecimento da prestação dos colaboradores e conseqüentemente promoverem a melhoria dos seus desempenhos numa óptica de gestão do desempenho (Camara et al., 2010; Costa, 2003; Gomes et al., 2008). Nesse sentido, Rynes e colaboradores (2005) afirmam que a avaliação do desempenho pode melhorar esse mesmo desempenho de duas formas, sendo uma delas através do *feedback* desenvolvimental direccionado principalmente à melhoria das capacidades, e a outra através das decisões administrativas que liguem o desempenho avaliado a recompensas e punições organizacionais, tais como prémios ou promoções, que sejam direccionadas principalmente à melhoria da motivação. Ou seja, estes autores afirmam que o desempenho pode ser melhorado quando os colaboradores não só recebem informação que lhes permita realizar melhor as suas funções, bem como quando têm algum incentivo para agir perante essa informação. O contributo de Rynes e colaboradores (2005) é então o de que recompensas como as monetárias são, ao contrário do que defendem algumas teorias e autores da Psicologia, um grande motivador e impulsionador do desempenho dos colaboradores.

Arvey e Murphy (1998) dão também a indicação de alguns estudos que encontraram em algumas variáveis sociodemográficas possíveis antecedentes do desempenho. São exemplo disso o género, onde a tendência é para uma avaliação inferior das mulheres face aos homens, ainda que não significativa e totalmente consensual; e a idade, em que a tendência é para um relacionamento positivo com o desempenho, algo que se pode compreender

pelo facto da idade geralmente estar associada também a uma maior antiguidade dos colaboradores dentro das organizações.

Já de acordo com a teoria proposta por Campbell (1990, cit. em Motowidlo, 2003), existem três determinantes directos do desempenho no trabalho: o conhecimento declarativo, o conhecimento processual e habilidade, e a motivação. Segundo este autor, o conhecimento declarativo refere-se ao conhecimento dos factos, princípios e procedimentos; o conhecimento processual e habilidade dizem respeito à habilidade em fazer o que realmente deve ser feito, ou seja, é a combinação entre saber o que fazer e ser de facto capaz de o fazer; e finalmente, a motivação é a combinação da escolha para exercer esforço, da escolha de quanto esforço exercer, e da escolha de quanto tempo continuar a exercer esse esforço (Motowidlo, 2003). Daqui presume-se que diferenças na personalidade, capacidade, e interesses se combinam e interagem com factores como a escolaridade, formação, e experiência para darem forma ao conhecimento declarativo, ao conhecimento processual e habilidade, e à motivação. Desta forma, diferenças individuais na capacidade cognitiva e na personalidade têm somente efeitos indirectos no desempenho, sendo então mediados pelo conhecimento, habilidade, e motivação (Motowidlo, 2003).

Esta ideia é também incorporada na teoria das diferenças individuais no desempenho profissional, proposta por Borman e Motowidlo (1993, cit. em Motowidlo, 2003), que o divide em desempenho de tarefas e desempenho contextual. A teoria determina que a capacidade cognitiva é melhor preditora do desempenho de tarefas, enquanto que variáveis da personalidade como extroversão, amabilidade, e conscienciosidade, são melhores preditoras do desempenho contextual. No entanto, esta relação causal não será directa, sendo que a teoria defende que a capacidade cognitiva, a experiência, e a conscienciosidade afectam o desempenho profissional principalmente através dos seus efeitos no conhecimento e na habilidade (Motowidlo, 2003).

1.4.4. O Desempenho Profissional e o *Engagement* no Trabalho

Como foi referido anteriormente, determinados estados afectivos podem influenciar a capacidade para um desempenho eficaz (Beal et al., 2005). Poderemos então considerar que tal afirmação vem reforçar a ideia de que a saúde e o bem-estar dos colaboradores são algo imprescindível para garantir desempenhos que sejam vantajosos para as organizações onde estes trabalham (Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos, associada aos valores da Psicologia da Saúde Ocupacional de promoção e manutenção da saúde e bem-estar no ambiente de trabalho (Quick et al., 2003), constitui um agente importante e essencial para o sucesso das organizações, na medida em que os principais factores competitivos das mesmas são na realidade as pessoas que as constituem (Camara et al., 2010; Costa, 2003; Gomes et al., 2008). E quanto mais positivo e promotor de bem-estar for o ambiente de trabalho das organizações, maior a dedicação e motivação dos seus colaboradores e maior será também a produtividade da organização (Fernandes & Caetano, 2000). Como tal, o desempenho e, mais especificamente, a sua avaliação e gestão ocupam um lugar central na Gestão de Recursos Humanos, sendo elementos indispensáveis para a gestão do capital humano devido às influências, directas e indirectas, que têm na produtividade das organizações (Camara et al., 2010; Fernandes & Caetano, 2000).

No entanto, a relação entre o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores é mais complexa do que à partida possa parecer. De acordo com Bakker, Van Emmerik e Van Riet (2008b), níveis elevados de bem-estar individual supostamente promovem níveis mais elevados de motivação e desempenho individual, o que por sua vez levaria a níveis elevados de desempenho ao nível organizacional. Ainda assim, se por um lado, se pode assumir que, ao nível individual, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores estão associados, por outro lado, apesar de parecer plausível, assumir que os desempenhos individuais elevados vão afectar positivamente o desempenho organizacional poderá ser considerado demasiado simplista, na medida em que os resultados obtidos num nível de análise, como neste caso o

individual, podem não ser aplicáveis noutros níveis, como o organizacional (Taris & Schreurs, 2009). Ou seja, níveis elevados de desempenho individual não levam automaticamente a desempenhos elevados ao nível organizacional, pois o desempenho organizacional não é simplesmente a soma de todos os desempenhos individuais, podendo existir outros factores para além do desempenho individual que influenciem o desempenho da organização no seu todo, como por exemplo as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações.

Nesse sentido, Vanhala e Tuomi (2006), no seu estudo direccionado à compreensão das relações entre a gestão de recursos humanos, o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores, encontraram evidências que parecem sustentar que as práticas de gestão de recursos humanos têm impacto no desempenho ao nível organizacional, mas que este impacto não é directo em relação ao bem-estar individual dos colaboradores, pelo que o bem-estar dos colaboradores estará só parcialmente sob o controlo da gestão de recursos humanos das organizações. As conclusões do estudo destes autores apontam para que o bem-estar é primeiramente um fenómeno situado ao nível individual, e que é afectado tanto por vários aspectos ligados ao trabalho como por aspectos fora do âmbito deste e por factores psicológicos individuais. Deste modo, ainda segundo estes autores, o salto da Gestão de Recursos Humanos para o bem-estar dos colaboradores ao nível individual é muito longo e necessita de um nível mediador entre eles, para além de que parece não existir um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que resultem simultaneamente em desempenhos e em bem-estar elevados (Vanhala & Tuomi, 2006)

Por outro lado, Taris e Schreurs (2009), seguindo um pouco a linha de pensamento de Bakker e colaboradores (2008b) referida anteriormente, defendem que, apesar do desempenho individual poder não ser condição suficiente para gerar desempenho elevado ao nível organizacional, parece ser provável que, ainda assim, este possa facilitar o processo de melhoria do desempenho ao nível organizacional, mesmo existindo outros factores que possam ser relevantes para esse processo. Estes autores, através do seu

estudo, mostraram que níveis elevados de exaustão emocional nos colaboradores geram desempenhos baixos ao nível organizacional, pelo que sugerem que é importante manter os colaboradores felizes, tanto em termos de promoção da satisfação no trabalho como em termos de diminuição da exaustão emocional, sendo por isso importante procurar melhorar o bem-estar dos colaboradores, não só por uma questão de relevância pessoal para estes, mas também pelas consequências positivas para as organizações e para os seus clientes.

De modo a procurar formas de fomentar essa melhoria na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, Beal e colaboradores (2005) propõem que a alocação de recursos para a tarefa é crucial para um bom desempenho. Ou seja, se os colaboradores não conseguem implicar todos os seus recursos na tarefa que estão a desempenhar não conseguirão ter desempenhos “ótimos”. Isto porque as características do trabalho, como é o caso dos recursos laborais, induzem determinados acontecimentos no local de trabalho que determinam os estados psicológicos dos colaboradores, e que por sua vez, moldam os seus comportamentos no trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b). Tal vai ao encontro do que é proposto pelo processo motivacional inerente ao modelo das exigências-recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007), que sugere que os recursos laborais são os principais despoletadores do *engagement* no trabalho dos colaboradores e consequentemente de melhores desempenhos.

Desta forma, e como também já foi referido, de modo a procurar assegurar a saúde e o bem-estar dos colaboradores gerando consecutivamente desempenhos vantajosos, o *engagement* no trabalho, enquanto conceito emergente da Psicologia Positiva e da Psicologia da Saúde Ocupacional, poderá ser um eixo de ligação importante, na medida em que colaboradores com *engagement* elevado demonstram ter iniciativa pessoal, comportamento proactivo, e motivação para aprender, ou seja, são colaboradores que são capazes e estão dispostos a fazer mais do que aquilo que lhes é exigido, e consequentemente têm melhor desempenho (Schaufeli & Salanova, 2007). Piersol (2007) afirma mesmo que o *engagement* dos

colaboradores é importante para as organizações porque aumenta o desempenho financeiro das mesmas, pois organizações com colaboradores *engaged* têm clientes mais satisfeitos e que como tal, estão mais fidelizados à organização, o que por sua vez conduzirá a maiores lucros por parte desta. De forma similar, Poglianich e Antonek (2009) defendem que o *engagement* contribui de modo significativo para o desempenho da organização, ao conduzir a melhorias na qualidade dos serviços, na satisfação dos clientes, e nos resultados financeiros a longo termo. Essencialmente, estes autores defendem que ter colaboradores com *engagement* elevado pode ser a chave para a vantagem competitiva das organizações, na medida em que o *engagement* será a força que motiva os colaboradores a trabalhar a níveis mais elevados de desempenho (Macey & Schneider, 2008b).

Seguindo outra linha de pensamento, Bakker (2009), menciona quatro razões pelas quais trabalhadores com *engagement* elevado têm um maior desempenho: estes trabalhadores manifestam com frequência emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo; manifestam também melhor saúde física e psicológica; criam os seus próprios recursos laborais e pessoais e transferem o seu *engagement* para os outros. Adicionalmente, e em relação a este último aspecto, na maioria das organizações, o desempenho é o resultado do esforço individual combinado dos trabalhadores, pelo que é concebível que a propagação do *engagement* por membros da mesma equipa de trabalho aumente o desempenho da mesma (Bakker, 2009; Bakker et al., 2008a).

No entanto, de acordo com Bakker e Bal (2010), será preciso ter em atenção a possibilidade da existência de situações nas quais o *engagement* no trabalho possa estar ligado a maus desempenhos. Em primeiro lugar, se os colaboradores com *engagement* elevado estiverem muito entusiasmados, esse entusiasmo excessivo pode causar alguma distração e afectar o desempenho; e em segundo lugar, estados afectivos positivos muito elevados são responsáveis por promover processamentos heurísticos que podem impedir o desempenho em situações em que é necessário um processamento detalhado e controlado da informação (Beal et al., 2005; Bakker & Bal, 2010).

Ainda assim, no que se refere concretamente a investigação empírica, são ainda poucos os estudos que analisaram a relação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho, mas, de acordo com alguns autores, os resultados obtidos parecem ser promissores (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a). Schaufeli e colaboradores (2006), através dum questionário a trabalhadores holandeses de vários sectores de actividade, mostraram que o *engagement* no trabalho está relacionado de forma positiva com o desempenho das respectivas funções.

Por sua vez, Salanova e colaboradores (2005) realizaram um estudo com trabalhadores de serviços de hotelaria e restauração e verificaram que quanto mais altos os níveis de *engagement* no trabalho, melhor era o clima de serviço, e conseqüentemente, melhor era o desempenho dos trabalhadores, e maior era a fidelização dos clientes. Noutra linha de investigação, Harter, Schmidt e Hayes (2002), e posteriormente na actualização do mesmo estudo (Harter, Schmidt e Killham, 2003), demonstraram que os níveis de *engagement* se relacionavam positivamente com o desempenho da unidade de negócio, ou seja, com a satisfação e fidelização do cliente, com os lucros, a produtividade, o *turnover* e a segurança, concluindo desta forma que o *engagement* se relaciona de forma significativa com os resultados organizacionais a um nível importante para as organizações. Adicionalmente, Xanthopoulou e colaboradores (2009b) realizaram recentemente um estudo diário com trabalhadores dum restaurante de *fast-food* na Grécia, e verificaram que os níveis diários de *engagement* no trabalho influenciaram os resultados financeiros diários. No mesmo sentido, Bakker e Bal (2010) com uma amostra de professores estagiários holandeses, procuraram relacionar semanalmente a disponibilidade de recursos laborais com o *engagement* no trabalho e com o desempenho desses professores, e conseguiram mostrar que níveis semanais de alguns recursos (autonomia, relação com o supervisor, e oportunidades de desenvolvimento) se relacionaram positivamente com os níveis semanais de *engagement*, que por sua vez se relacionaram de forma positiva com os desempenhos semanais dos professores.

Resumindo, a investigação que tem sido realizada, apesar de ser ainda relativamente reduzida, aponta para a sustentação da ligação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho, e que os colaboradores que se sentem vitais para o seu trabalho e que estão entusiasmados com o mesmo, revelam melhores desempenhos, tanto nas suas funções como para além delas, o que por sua vez tem como consequências melhores resultados financeiros e clientes mais satisfeitos (Bakker et al., 2008a).

1.5. Hipóteses e Objectivos de Investigação

De acordo com a literatura verificada até aqui, o *engagement* no trabalho parece então apresentar uma relação entre a disponibilidade de recursos laborais e variados comportamentos organizacionais positivos anteriormente referidos (Schaufeli & Salanova, 2007), o que parece, por sua vez, ter consequências relevantes para os resultados organizacionais, como é o caso do desempenho dos colaboradores (Salanova et al., 2005).

Mais especificamente, a literatura referida relativamente aos recursos laborais, encara-os como tendo um papel motivacional para os colaboradores, na medida em que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional, a aprendizagem e o crescimento do colaborador, e porque podem ser instrumentais na aquisição dos objectivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Pinto & Chambel, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Isto criará nos colaboradores uma necessidade de acumulação de recursos, o que consecutivamente irá resultar em resultados positivos e levará ao *engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Karatepe & Olugbade, 2009; Xanthopoulou et al., 2007). Importa também voltar a referir, que principalmente cinco recursos laborais têm sido considerados como os mais cruciais em diversas profissões, são eles, a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da supervisão, o *feedback* sobre o desempenho, e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2009a).

Desta forma, no presente estudo, procuraremos averiguar se tais recursos laborais funcionam como um facilitador para o aparecimento do *engagement* no trabalho, e se quantos mais recursos estiverem disponíveis no local de trabalho, maior será a probabilidade de conseguir trabalhadores com elevados níveis de *engagement* e que estejam mais aptos para gerar e acumular mais recursos. Assim, a primeira hipótese de investigação é a seguinte:

Hipótese 1: Os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) relacionam-se positivamente com o *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção).

Para além disso, a literatura consultada parece sugerir também que o *engagement* no trabalho será um eixo de ligação importante entre a saúde e o bem-estar dos colaboradores e os seus desempenhos, na medida em que colaboradores com *engagement* elevado são capazes e estão dispostos a fazer mais do que aquilo que lhes é exigido, e conseqüentemente têm melhor desempenho (Schaufeli & Salanova, 2007). Essencialmente, a literatura consultada defende que ter colaboradores com *engagement* elevado pode ser a chave para a vantagem competitiva das organizações, na medida em que o *engagement* será a força que motiva os colaboradores a trabalhar a níveis mais elevados de desempenho (Macey & Schneider, 2008b). Isto porque os colaboradores que se sentem vitais para o seu trabalho e que estão entusiasmados com o mesmo, revelam melhores desempenhos, tanto nas suas funções como para além delas, o que por sua vez terá como conseqüências melhores resultados individuais e organizacionais (Bakker et al., 2008a). Sendo então proposta esta ligação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho pela literatura consultada, a segunda hipótese que o presente estudo pretende investigar é a seguinte:

Hipótese 2: O *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção) está relacionado de forma positiva com o desempenho dos colaboradores.

Adicionalmente, partindo do pressuposto que os recursos laborais são promotores de bem-estar e de *engagement* no local de trabalho, que estes podem também originar resultados organizacionais positivos (Demerouti et al., 2001; Karatepe & Olugbade, 2009; Pinto & Chambel, 2008; Xanthopoulou et al., 2007), e que a sua alocação para as tarefas de trabalho é crucial para um bom desempenho (Beal et al., 2005), será de supor que os recursos laborais tenham uma relação positiva com o desempenho dos trabalhadores. Deste modo, a terceira hipótese de investigação é a seguinte:

Hipótese 3: Os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) relacionam-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.

Finalmente, combinando as hipóteses anteriores, o presente estudo pretende analisar também se os recursos laborais impulsionam resultados positivos nos trabalhadores através do *engagement* no trabalho, em que este, por sua vez, terá um efeito mediador na relação entre os recursos laborais e o desempenho, pelo que a formulação da quarta hipótese é a seguinte:

Hipótese 4: O *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção) medeia a relação entre os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) e o desempenho dos colaboradores.

Especificamente, a presente investigação pretende ser mais um contributo para a defesa do pressuposto de que ambientes de trabalho que sejam ricos em recursos laborais promovem o *engagement* pelos seus colaboradores, e que isso pode ter efeitos positivos no desempenho do trabalho, constituindo uma mais-valia tanto para os indivíduos como para as organizações onde trabalham. Ou seja, este estudo pretende fomentar a assumpção defendida por Schaufeli e Salanova (2007) que, de modo a poderem sobreviver e prosperar num meio em constante mudança, as organizações modernas não precisam somente de colaboradores saudáveis,

mas sim de colaboradores que também sejam vigorosos no seu trabalho, que sejam dedicados e que consigam ficar absortos no mesmo. Ou seja, as organizações modernas precisam de colaboradores que estejam *engaged*, na medida em que, de acordo com estes autores, o *engagement* no trabalho pode desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do capital humano das organizações. E de facto, ao ser um elemento positivo e essencial para a saúde e bem-estar dos colaboradores, o *engagement* no trabalho pode ajudar a criar a sinergia entre os resultados positivos para os indivíduos e os resultados positivos para as organizações.

2. Método

2.1. Participantes

Para a realização do presente estudo foi solicitada a colaboração de uma população de 185 trabalhadores de uma empresa multinacional na área da grande distribuição de produtos e equipamentos para o lar, a actuar na região de Portugal. Para tal, recorreu-se à participação voluntária de todos os trabalhadores da empresa em questão, incluindo as diversas secções de todas as lojas e sede que existem no país. Daqui resulta uma população constituída por vendedores, operadores de caixa, operadores de armazém, decoradores de loja, responsáveis administrativos, directores de loja, gestores de vendas, técnicos de contabilidade, técnicos de informática e secretários.

Optou-se por esta população e pela amostragem de conveniência, na medida em que um dos objectivos do estudo se prendia com a investigação das relações da avaliação de desempenho e dos resultados provenientes da mesma. Por isso foi necessário recorrer a uma população que tivesse um método de avaliação de desempenho com resultados quantificáveis. No entanto, importa destacar que a sede da empresa não tinha, à data, o mesmo método quantificável aplicado nas suas lojas, pelo que a participação destes colaboradores (concretamente 2 colaboradores da sede voluntariaram-se para participar na investigação) foi somente considerada no que diz respeito à validação das várias escalas utilizadas, não estando, portanto, estas participações associadas a quaisquer resultados de desempenho.

Desta forma, da população referida contribuíram para o estudo, com o preenchimento completo dos questionários e respectiva devolução, um total de 101 participantes, que constituem a amostra da presente investigação. Em termos de caracterização da amostra, a distribuição por género foi bastante equilibrada, como podemos observar na Figura 1, em que 50,5% dos participantes eram do sexo masculino e 49,5% eram do sexo feminino. Visto a participação no estudo ser totalmente voluntária, este equilíbrio na amostra face ao género não foi intencional, nem era muito esperado, na medida em

que, de acordo com as estatísticas oficiais da empresa, existe uma maior predominância de colaboradores do sexo feminino.

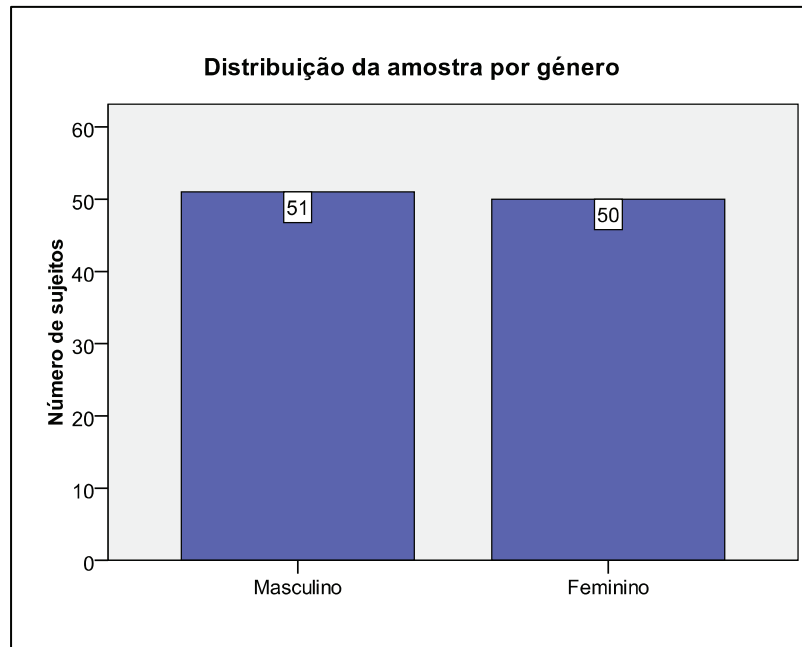


Figura 1. Distribuição dos participantes da amostra por gênero

Seguidamente, apresenta-se o gráfico com a distribuição da amostra por classes etárias. A média de idades foi de aproximadamente 33 anos ($M=32,71$) e com um desvio-padrão de 7,51 anos, sendo que 6 participantes não indicaram a sua idade. O participante mais novo tinha 19 anos e o mais velho 52. Como podemos verificar também pelo gráfico da Figura 2, trata-se de uma amostra relativamente jovem, em que a sua maioria (72,6%) se encontra concentrada nas primeiras classes etárias, até aos 35 anos.

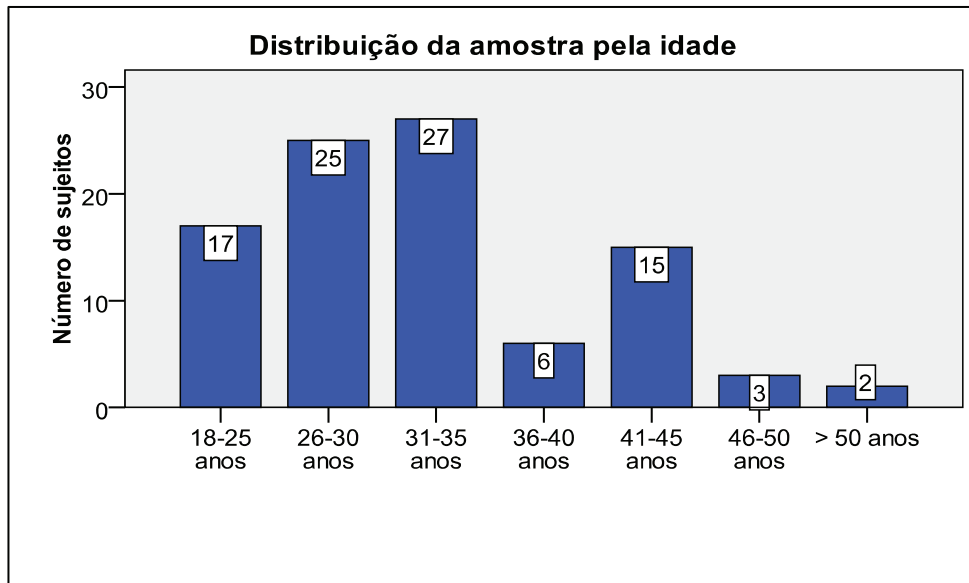


Figura 2. Distribuição dos participantes da amostra pela idade

Ao nível do estado civil dos participantes, a distribuição foi a seguinte:

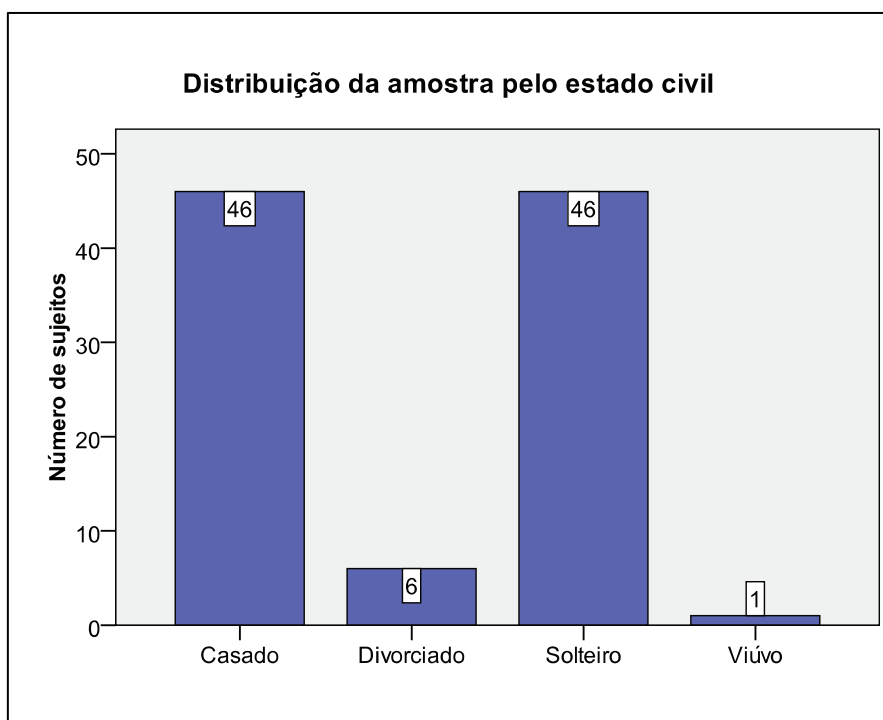


Figura 3. Distribuição dos participantes da amostra pelo estado civil

Apesar de 2 dos participantes não terem indicado o seu estado civil, como podemos ver pela Figura 3, a amostra encontra-se bastante dividida entre elementos casados e elementos solteiros (45,5% dos participantes cada),

sendo que uma minoria da amostra é divorciada ou viúva (5,9% e 1% respectivamente).

Relativamente a dados demográficos dos participantes mais relacionados com a empresa em si, importa referir que a maioria dos participantes (65,3%) pertencia à base da estrutura hierárquica da empresa, 31,7% dos participantes eram chefias intermédias e 2% eram chefias de topo, sendo que um dos participantes não indicou o seu nível hierárquico. A distribuição dos participantes pelos níveis hierárquicos pode ser observada no gráfico da Figura 4. Esta prevalência de participantes provenientes da base da hierarquia da empresa era esperada e é, de certo modo, consensual com as estruturas piramidais típicas da maioria das organizações, em que a grande concentração dos seus colaboradores se encontra nas funções base da estrutura hierárquica.

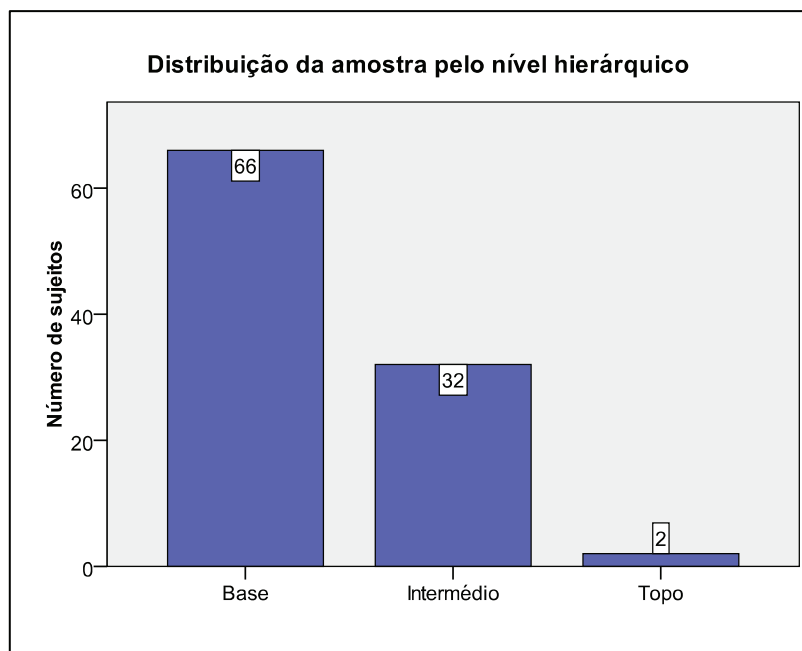


Figura 4. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível hierárquico

Finalmente, ao nível de antiguidade na empresa, os participantes da amostra distribuíram-se pelas seguintes categorias:

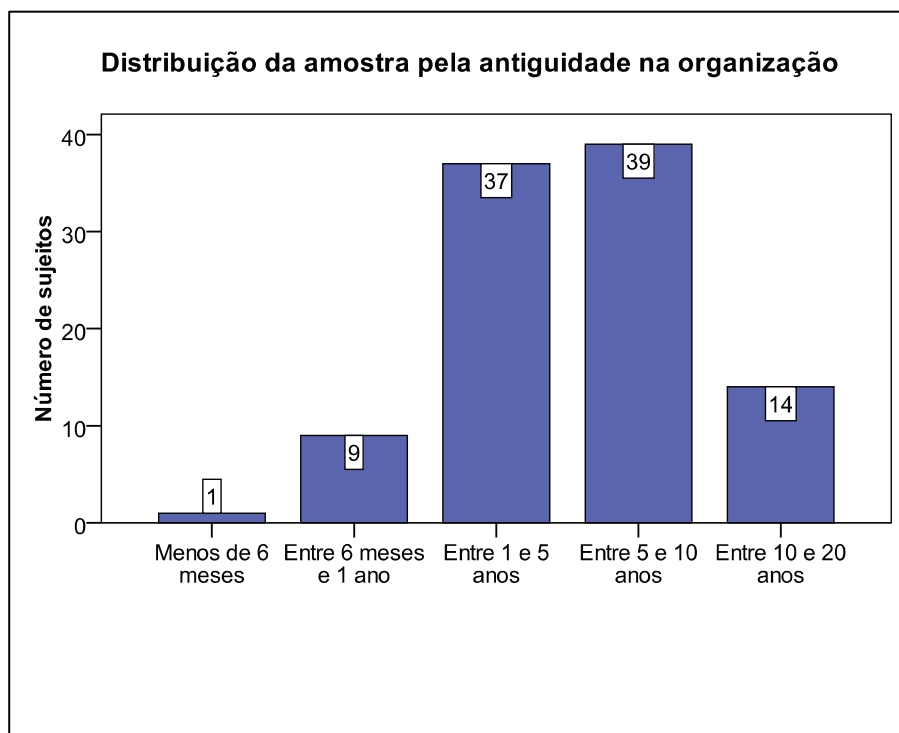


Figura 5. Distribuição dos participantes da amostra por antiguidade na organização

Como podemos observar pela Figura 5, existe uma quantidade considerável de colaboradores, que se encontram na organização há mais de 1 ano. Verifica-se mesmo nesta amostra algum equilíbrio relativamente à permanência na empresa, apesar de se poder encontrar uma ligeira tendência para um prolongamento da antiguidade na empresa por parte dos participantes. Tal pode ser observado através dos 36,6% participantes (37 pessoas) que estão na empresa entre 1 e 5 anos, e dos 38,6% (39 pessoas) que estão na empresa entre 5 e 10 anos.

Esta tendência é ainda mais evidente se considerarmos a globalidade das três categorias de menor antiguidade na empresa onde verificamos que 47 participantes (46,5%) estão num intervalo de há menos de 6 meses até 5 anos, por contraste com a globalidade das duas categorias de maior antiguidade na empresa, onde verificamos que 53 participantes (52,5%) estão na empresa há mais de 5 anos e no máximo há 20.

2.2. Instrumentos

No que se refere aos instrumentos, e de acordo com o que foi apresentado na revisão da literatura e nos objectivos do estudo, procurou-se medir o *engagement* no trabalho, os recursos laborais e o desempenho individual dos colaboradores. Houve, por isso, a necessidade de definir os instrumentos de medida destas variáveis em estudo, necessários à recolha dos dados na amostra seleccionada.

2.2.1. Engagement no trabalho

Concretamente, para avaliar o *engagement* no trabalho, foi realizada uma tradução para português do questionário de auto-relato UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, & Bakker, 2003), na sua versão total, que se baseia nas três componentes constituintes do mesmo, vigor, dedicação e absorção. Apesar de existir uma versão em Português da escala disponibilizada pelos autores, optou-se pela realização de uma nova tradução, na medida em que a existente apresenta erros de tradução que impedem uma aplicação prática e compreensível por parte dos participantes. A tradução realizada teve por base a versão em Inglês, também disponibilizada pelos autores do questionário, recorrendo-se também a outras versões disponibilizadas, como as versões em Espanhol e em Português do Brasil, com o intuito de procurar melhor apreender o sentido das frases.

Inicialmente na versão original, o UWES incluía 24 itens, sendo posteriormente eliminados 7 itens após avaliação psicométrica em duas diferentes amostras de trabalhadores e estudantes (Schaufeli, & Bakker, 2003) ficando deste modo reduzido para 17 itens – 6 itens de vigor (ex: “*No meu trabalho, sinto-me cheio de energia*”), 5 de dedicação (ex: “*Estou entusiasmado com o meu trabalho*”) e 6 de absorção (ex: “*O tempo voa quando estou a trabalhar*”). Existe também uma versão reduzida da escala, somente com 9 itens, que de acordo com os autores foi construída com o intuito de reduzir a dimensão dos questionários que se apresentam aos participantes, normalmente compostos por vários instrumentos de medida. No entanto, no

presente estudo optou-se por utilizar a versão completa, de 17 itens, visto não só o número de itens total do conjunto de todos os instrumentos utilizados não ser excessivo, mas também de modo a procurar ter um conjunto de respostas mais ricas.

Relativamente à pontuação deste questionário, esta varia entre 0 e 6 (0- Nunca; 1- Quase Nunca; 2- Raramente; 3- Por vezes; 4- Muitas vezes; 5- Quase Sempre e; 6- Sempre), sendo pontuado sempre pela positiva, ou seja, não é necessária a inversão dos itens.

Finalmente, ao nível da análise da consistência interna deste questionário, são apresentados, na Tabela 1, os resultados do estudo original realizado pelos autores da prova (Schaufeli, & Bakker, 2003) e do presente estudo. São apresentados, para os dois casos, os valores das três subescalas do UWES (vigor, dedicação e absorção), mas também os valores do conjunto dessas três subescalas, na medida em que, de acordo com os autores é possível utilizar a escala total em vez das três subescalas, para além de que é comum em alguns estudos ver-se a utilização da escala total aquando da investigação de relações entre o *engagement* e outros construtos (por exemplo, Halbesleben & Wheeler, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Tabela 1

Coefficientes de fidelidade das escalas de engagement

	Estudo original (N=2313)	Presente estudo (N=101)
Vigor	.83	.87
Dedicação	.92	.92
Absorção	.82	.88
Escala Total	.93	.96

Como podemos verificar pela Tabela 1, apesar da amostra do presente estudo ser significativamente inferior à amostra do estudo de validação original, isso não se reflecte na consistência interna tanto das subescalas como da escala total de *engagement*. Antes pelo contrário, os valores do *alfa de*

Cronbach são ainda mais elevados ou idênticos (no caso da escala Dedicção) no que se refere ao estudo actual, aquando da comparação com o estudo original. Esse aspecto aliado ao facto de que valores de *alfa de Cronbach* acima de .80 são indicadores de muito boa fidelidade (Almeida & Freire, 2003), vem reforçar a boa consistência interna do UWES no presente estudo, apesar do valor do *alfa de Cronbach* para a escala total ser acima dos .95, o que de acordo com Almeida e Freire (2003) não é necessariamente desejável, na medida em que pode ser indicativo de itens redundantes.

Procurando uma maior validação do referido questionário procedeu-se também a uma análise factorial tendo em vista a verificação da estrutura factorial proposta pelos seus autores. Os resultados dessa análise factorial são apresentados mais à frente, na secção dos Resultados e Análise de Dados.

2.2.2. Recursos Laborais

No que se refere aos recursos laborais, como foi referido anteriormente, optou-se por incluir na investigação especificamente 5 recursos, tendo por base o pressuposto de que estes têm sido considerados os mais relevantes para a maioria das profissões (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2009a). Esses recursos laborais são a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da supervisão, o *feedback* sobre o desempenho, e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Para os medir, recorreu-se a um questionário baseado no modelo das exigências-recursos do trabalho, resultante de uma compilação de várias escalas que têm sido utilizadas em estudos anteriores (Xanthopoulou et al., 2007; 2009a), e que gentilmente foi cedido pela autora principal desses estudos. Após a aquisição da versão em Inglês do questionário, foram extraídas as escalas correspondentes a cada um dos recursos laborais que se pretendiam investigar e procedeu-se a uma tradução para português das mesmas.

Mais especificamente, para a autonomia, foi utilizada uma escala de 3 itens (ex: “*Tem flexibilidade na execução do seu trabalho?*”) desenvolvida por Bakker, Demerouti e Verbeke (2004, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a), a partir do instrumento de conteúdo de trabalho de Karasek. Para medir o apoio

social dos colegas foi utilizada uma escala de 3 itens (ex: “*Caso seja necessário, pode pedir ajuda aos seus colegas de trabalho?*”), também desenvolvida por Bakker et al. (2004, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a). Relativamente ao *coaching* da supervisão, este foi medido com uma escala de 5 itens (ex: “*O meu supervisor demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho*”) baseada numa adaptação holandesa de Le Blanc (1994, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a) da escala de relações hierárquicas laborais de Graen e Uhl-Bien. Para medir o *feedback* sobre o desempenho, utilizou-se uma escala de 3 itens (ex: “*Eu recebo informação suficiente sobre os meus objectivos de trabalho*”) desenvolvida por Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli e Schreurs (2003, cit. por Xanthopoulou et al., 2009a). Finalmente, para medir as oportunidades de desenvolvimento profissional, utilizou-se uma escala de 3 itens (ex: “*O meu trabalho oferece-me a possibilidade de aprender coisas novas*”) também desenvolvida por Bakker et al. (2003, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a).

Todos os itens relativos aos recursos laborais mencionados têm uma pontuação que varia entre 1 e 5 numa escala de frequência (1- Nunca; 2- Por vezes; 3- Regularmente; 4- Muitas vezes; 5- Sempre), com a excepção dos itens das oportunidades de desenvolvimento profissional, que têm uma pontuação de 1 a 5 mas numa escala de concordância (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente). Tal como no caso do questionário de *engagement*, todos os itens dos recursos laborais também são pontuados sempre na positiva, não sendo necessária qualquer inversão dos mesmos.

Relativamente à análise da consistência interna, visto que não se trata de um questionário formal, mas sim de uma compilação de várias escalas, não existem estudos de validação com que se possam comparar os resultados obtidos no presente estudo. Para além disso, nos estudos em que estas escalas foram utilizadas também não tem existido um consenso entre a utilização de um modelo unidimensional de recursos laborais (Xanthopoulou et al., 2009a) e a utilização de um modelo multidimensional dos vários recursos laborais (Xanthopoulou et al., 2007). Independentemente desse aspecto, tanto

numa situação como noutra, os valores dos *alfas de Cronbach* para os recursos laborais nesses estudos são superiores ou iguais a .80 e inferiores a .95. No que se refere ao presente estudo, os coeficientes de fidelidade são os que se apresentam seguidamente na Tabela 2, tanto para as cinco subescalas como para a escala total de recursos laborais.

Tabela 2
Coeficientes de fidelidade das escalas de recursos laborais

	Presente estudo (N=101)
Autonomia	.71
Apoio social dos colegas	.83
<i>Coaching</i> da supervisão*	.92
<i>Feedback</i> sobre o desempenho*	.89
Oportunidades de desenvolvimento profissional	.81
Escala Total	.94

*Análise factorial realizada considera estas subescalas como um só factor, com um valor de *alfa* na ordem dos .94. Consultar secção seguinte para mais detalhes.

Os dados apresentados na Tabela 2 mostram-nos valores de alfa de Cronbach acima dos .70, sendo a maioria dos mesmos superior a .80 e inferior a .95, o que de acordo com o que é recomendado para a fidelidade dos questionários, representa uma consistência interna muito boa para as escalas em questão (Almeida & Freire, 2003).

Tal como no caso do questionário do *engagement* no trabalho, também se procedeu a uma análise factorial de forma a procurar uma maior validação destas escalas e a verificar a estrutura factorial proposta pelas mesmas. Os resultados dessa análise são apresentados na secção seguinte.

2.2.3. Desempenho Profissional

Finalmente, para medir o desempenho dos participantes, recorreu-se aos resultados dos processos de avaliação de desempenho anual da empresa,

pois, como já foi referido, a mesma tem um sistema de avaliação implementado que culmina numa entrevista final de avaliação na qual é utilizado um ficheiro de avaliação que disponibiliza um resultado quantificável de acordo com a prestação do colaborador. Nesse ficheiro são avaliados, no decorrer da entrevista entre o colaborador e o seu supervisor directo, diversos aspectos relacionados com o seu desempenho na empresa, como é o caso dos conhecimentos sobre a empresa e responsabilidades inerentes às funções, das competências chave exigidas pela empresa, e do cumprimento dos objectivos individuais estabelecidos no ano anterior. Daqui reverte um resultado global quantificável numa escala que pode ir de 0 a 140 pontos, em que pontuações abaixo dos 50 pontos são consideradas aquém do esperado pela empresa; entre os 50 e os 70 pontos são consideradas pontuações razoáveis para a empresa; entre os 70 e os 100 pontos as pontuações são consideradas muito boas; e acima dos 100 pontos são consideradas pontuações excepcionais.

Optou-se por esta medida do desempenho, pois trata-se de um instrumento concreto que é utilizado pela empresa para avaliar o desempenho individual dos seus colaboradores e que tem repercussões práticas nas suas vidas de trabalho e na evolução dentro da empresa em questão.

Após a adaptação dos questionários de *engagement* no trabalho e dos recursos laborais, estes, juntamente com um conjunto de questões relacionadas com dados demográficos, foram reunidos em formato de questionário único, onde se manteve a designação genérica “Questionário de Bem-Estar e Trabalho” presente no título da escala de *engagement*, na medida em que, de acordo com Schaufeli e Bakker (2003), a designação de termos como “*engagement*” pode ser susceptível de enviesar as respostas dos participantes (anexo I).

Relativamente aos resultados da avaliação de desempenho de cada participante, estes foram anexados posteriormente aos envelopes dos questionários, como será explicado de seguida nos procedimentos.

2.3. Procedimentos

De modo a que fosse possível a concretização do presente estudo foi necessário recorrer a uma organização que contemplasse uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores que se revertesse em resultados quantificáveis. Desta forma, tendo a empresa onde foi realizado o estágio curricular do investigador os critérios necessários à realização do estudo, foi formulado um pedido à Direcção de Recursos Humanos, para consequente aplicação do presente estudo. Após o consentimento por parte da organização, esta tratou de informar atempadamente todas as chefias da empresa para a realização e participação no estudo. Algumas semanas depois, e antes da realização das avaliações de desempenho, foram entregues os questionários a todas as chefias das várias lojas e da sede da empresa no país para que, aquando da preparação e organização para as avaliações de desempenho, distribuíssem pelos seus subordinados os questionários referidos juntamente com a explicação e o pedido de colaboração no estudo.

Os colaboradores que concordaram livremente em participar foram então convidados a preencher os questionários durante o tempo de preparação para a entrevista de avaliação e a devolvê-los no momento de realização das entrevistas finais de avaliação de desempenho, num envelope selado que foi disponibilizado pelo investigador do estudo juntamente com os questionários. Deste modo pretendia-se que os questionários pudessem ser associados aos respectivos resultados de desempenho, evitando ao mesmo tempo que a informação presente nos mesmos fosse acedida por pessoas não relacionadas com a investigação. Ou seja, esta associação foi feita pelas várias chefias que, no final de cada entrevista de avaliação, agrafaram, ao envelope já selado e com o questionário previamente preenchido, uma cópia do ficheiro com os resultados da avaliação, tendo o cuidado adicional de eliminar todas e quaisquer referências aos colaboradores existentes no ficheiro de avaliação e que fossem passíveis de identificar os participantes.

Depois de reunidos os questionários dos seus subordinados, as várias chefias enviaram os conjuntos de questionários e respectivas avaliações ao investigador que, no momento da recepção dos mesmos, atribuiu um código

alfanumérico a cada conjunto, de modo a mais facilmente manusear os questionários e tratar os dados. Todos estes passos destinaram-se a assegurar o mais possível o anonimato e a confidencialidade das respostas dos participantes, bem como a procurar garantir que a informação cedida pelos participantes nos questionários não teria qualquer utilização perversa na sua avaliação de desempenho e que tão pouco seria consultada por quaisquer superiores hierárquicos ou por pessoas que não estivessem directamente relacionadas com a investigação.

3. Resultados e Análise de Dados

3.1. Análise Factorial

Tendo por objectivo a validação dos instrumentos de medida utilizados, realizaram-se análises factoriais aos mesmos. A análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que permite descobrir, a partir dum conjunto de variáveis inter-relacionadas, aquelas que formam subconjuntos relativamente independentes entre si denominados de factores (Maroco, 2003).

3.1.1. Escala de *Engagement* no Trabalho

Da análise factorial realizada ao questionário de *engagement* no trabalho foram extraídos dois factores com *eigenvalues* superiores ou iguais a 1. No entanto, todos os itens do questionário saturaram principalmente no factor 1, como podemos verificar na Tabela 3. Os itens encontram-se discriminados de acordo com as subescalas originais a que pertencem (VI – vigor; DE – dedicação; AB – absorção).

Tabela 3

Saturação factorial da escala de engagement no trabalho (UWES)

	<i>Engagement</i>
“No meu trabalho, sinto-me cheio de energia” (VI 1)	.766
“O meu trabalho está cheio de significado e propósito” (DE 1)	.796
“O tempo voa quando estou a trabalhar” (AB 1)	.764
“No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso” (VI 2)	.846
“Estou entusiasmado com o meu trabalho” (DE 2)	.800
“Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta” (AB 2)	.680
“O meu trabalho inspira-me” (DE 3)	.859
“Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar” (VI 3)	.842
“Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente” (AB 3)	.795

Tabela 3
(Continuação)

	<i>Engagement</i>
“Estou orgulhoso com o trabalho que faço” (DE 4)	.839
“Estou imerso no meu trabalho” (AB 4)	.819
“Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo” (VI 4)	.688
“Para mim, o meu trabalho é desafiante” (DE 5)	.846
“‘Deixo-me levar’ pelo meu trabalho” (AB 5)	.858
“Sou muito persistente no meu trabalho” (VI 5)	.761
“É para mim difícil ‘desligar-me’ do meu trabalho” (AB 6)	.655
“Eu continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem” (VI 6)	.645

O facto de todos os itens das três subescalas saturarem maioritariamente no factor 1, juntamente com o facto deste explicar também 61,32% da variância, confirmam que estamos perante um construto unidimensional de *engagement* no trabalho. Este facto não era totalmente esperado, pois de acordo com o estudo original de validação da escala, é principalmente a versão breve da mesma que se ajusta melhor a um modelo unidimensional de *engagement* do que a um tridimensional (Schaufeli & Bakker, 2003). De acordo com os mesmos autores, a escala total de 17 itens, à partida, ajusta-se melhor a um modelo tridimensional do *engagement*. No entanto, apesar disso, e dadas as elevadas correlações apresentadas habitualmente entre os factores do UWES, os autores defendem que é possível considerar o *engagement* no trabalho tanto como um construto unidimensional como também como um construto tridimensional (Schaufeli & Bakker, 2003).

Deste modo, para efeitos estatísticos, e seguindo a indicação dos resultados da análise factorial, recorreu-se à utilização da escala unidimensional do *engagement* no trabalho, utilizando-se, no entanto, em

algumas situações as três dimensões do *engagement* no trabalho com o intuito de melhor discriminar as relações entre as variáveis.

3.1.2. Escalas de Recursos Laborais

Da análise factorial efectuada às escalas dos recursos laborais extraíram-se quatro factores com *eigenvalues* superiores ou iguais a 1, que explicam 73,96% da variância (factor 1 – 50,07%; factor 2 – 10,27%; factor 3 – 7,37%; factor 4 – 6,25%). Tendo em conta que a distribuição inicial dos itens pelos factores não foi clara, procedeu-se a uma rotação Varimax que obteve uma saturação dos itens pelos vários factores de acordo com o apresentado na Tabela 4. Os itens encontram-se discriminados na tabela de acordo com as subescalas originais a que pertencem (autonomia – AU; apoio social dos colegas – ASC; *coaching* da supervisão – CS; *feedback* sobre o desempenho – FD; oportunidades de desenvolvimento profissional – ODP) e indicados pela ordem que ocupam no questionário.

Tabela 4

Saturação factorial das escalas de recursos laborais

	Apoio da supervisão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Apoio social dos colegas	Autonomia
“Tem flexibilidade na execução do seu trabalho?” (AU 1)				.833
“Tem controlo sobre o modo como o seu trabalho é realizado?” (AU 2)				.745
“Pode participar nas tomadas de decisão que dizem respeito ao seu trabalho?” (AU3)				.537
“Caso seja necessário, pode pedir ajuda aos seus colegas de trabalho?” (ASC 1)			.860	

Tabela 4
(Continuação)

	Apoio da supervisão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Apoio social dos colegas	Autonomia
“Pode contar com o apoio dos seus colegas se surgirem dificuldades no seu trabalho?” (ASC 2)			.884	
“No seu trabalho sente-se valorizado pelos seus colegas?” (ASC 3)			.584	
“O meu supervisor informa-me se está satisfeito com o meu trabalho” (CS 1)	.845			
“O meu supervisor demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho” (CS 2)	.878			
“Sinto que sou valorizado pelo meu supervisor” (CS 3)	.786			
“O meu supervisor usa a sua influência para me ajudar a resolver problemas no trabalho” (CS 4)	.680			
“O meu supervisor é amigável e demonstra abertura para comigo” (CS 5)	.758			
“Eu recebo informação suficiente sobre os meus objectivos de trabalho” (FD 1)	.735			
“O meu trabalho oferece-me oportunidades para verificar se desempenho bem as minhas funções” (FD 2)	.595			
“Eu recebo informação suficiente sobre os resultados do meu trabalho” (FD 3)	.721			
“No meu trabalho tenho a oportunidade para desenvolver os meus ‘pontos fortes’” (ODP 1)		.752		
“O meu trabalho permite-me desenvolver-me de forma suficiente” (ODP 2)		.724		
“O meu trabalho oferece-me a possibilidade de aprender coisas novas” (ODP 3)		.795		

Como podemos observar através da Tabela 4, todos os itens das subescalas *coaching* da supervisão e *feedback* sobre o desempenho saturaram no primeiro factor, tendo sido as únicas subescalas cujos itens saturaram no mesmo factor, visto que nas restantes, os conjuntos dos seus itens saturaram em factores independentes entre si. Se procurarmos analisar uma possível razão para estas duas subescalas terem saturado no mesmo factor, facilmente chegamos a uma explicação. Todo o processo de avaliação de desempenho na população em causa é feito pelos seus supervisores directos, ou seja, toda a informação sobre os seus objectivos e resultados de trabalho é fornecida pela supervisão, bem como todo o acompanhamento das suas prestações nas funções que desempenham é realizado pelos supervisores. Por esses motivos é compreensível esta associação do *feedback* sobre o desempenho à figura do supervisor para a amostra em estudo, pelo que se optou pela designação “Apoio da supervisão” para denominar o factor 1.

Já para os restantes factores não se levantaram questões na sua interpretação. O factor 2 é composto exclusivamente pela totalidade dos itens que compõem a escala Oportunidades de desenvolvimento profissional. No factor 3 saturaram todos os itens que compõem a escala Apoio social dos colegas, e finalmente, no factor 4 saturaram todos os itens que se reportavam à escala Autonomia.

Dada a divisão factorial apresentada, optou-se pela utilização destas 4 dimensões dos recursos laborais no tratamento estatístico dos dados.

3.2. Estatística Descritiva

Na Tabela 5 são apresentados os cálculos dos valores médios das pontuações obtidas para cada uma das variáveis em estudo, bem como os valores dos seus desvios-padrão.

Tabela 5

Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo

Variáveis	Média	Desvio-padrão
<i>Engagement</i> (total)	3,97	1,07
Vigor (<i>engagement</i>)	4,23	0,98
Dedicação (<i>engagement</i>)	3,84	1,18
Absorção (<i>engagement</i>)	3,78	1,20
Autonomia	3,84	0,74
Apoio social dos colegas	3,85	0,86
Apoio da supervisão	3,53	0,97
Oportunidades de desenvolvimento profissional	3,48	0,79
Resultados da Avaliação de Desempenho	78,70	14,82

Relativamente ao *engagement* no trabalho, ao compararem-se os resultados obtidos na amostra em estudo com os valores obtidos nos estudos originais de validação do UWES-17, verifica-se que estes se situam no intervalo médio dos valores relativos aos estudos de validação (Schaufeli & Bakker, 2003). Apesar disso, as médias de todas as dimensões, com excepção da dimensão dedicação que apresenta um valor ligeiramente inferior, apresentam valores acima das médias deste grupo de referência.

Já no que se refere aos recursos laborais, como já foi referido anteriormente, não existem estudos de validação com que se possam comparar os resultados obtidos, na medida em que não se trata de um questionário formal, mas antes uma compilação de várias escalas. Ainda assim, comparativamente aos resultados dos estudos em que se tem recorrido à sua utilização (por exemplo, Xanthopoulou et al., 2007), verifica-se que os valores obtidos na amostra actual se situam dentro do intervalo médio desses estudos, sendo que, especificamente, as médias da amostra actual relativas a cada um dos recursos laborais, apresentam valores ligeiramente superiores aos das médias do grupo de referência.

Finalmente, em relação aos resultados da avaliação de desempenho, esta apresenta uma média de resultados relativamente elevada (acima dos 70

pontos), ainda que, o valor do desvio-padrão (14,82) revele alguma dispersão no que se refere a esses mesmos resultados.

3.3. Validação dos pressupostos de aplicabilidade dos testes paramétricos

De modo a podermos aplicar os testes paramétricos, e prosseguir com a testagem das hipóteses do estudo, é necessária a verificação simultânea de duas condições: a distribuição normal da amostra e a homogeneidade das variâncias populacionais (Maroco, 2003).

Para testar então a distribuição normal recorreu-se ao teste K-S, um dos testes mais utilizados para testar a normalidade, e para testar a homogeneidade das variâncias, recorreu-se ao teste de Levene que é um dos testes mais potentes para o efeito (Maroco, 2003). Os resultados destes testes estão dispostos nas tabelas do anexo II.

Relativamente ao teste K-S, podemos verificar no anexo II que os níveis de significância de todas as variáveis em estudo são superiores a 0,05, pelo que não se rejeita a normalidade da amostra relativamente às variáveis em estudo. Também no que se refere ao teste de Levene os níveis de significância das variáveis em estudo são superiores a 0,05, não se rejeitando assim a homogeneidade das variâncias populacionais para todas as variáveis.

Sendo a amostra normal e as variâncias populacionais homogéneas para todas as variáveis em estudo, temos então as condições necessárias para a aplicação de testes paramétricos ao estudo.

3.4. Análise Descritiva dos dados

Com o intuito de melhor aprofundar a compreensão da amostra do presente estudo procedeu-se a uma análise descritiva dos dados, prévia à testagem das hipóteses do mesmo, onde se procurou analisar as relações

entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas, género, idade, estado civil, nível hierárquico e antiguidade na organização.

3.4.1. Género

No que se refere ao género, recorreu-se ao teste T de *student* para comparação de médias a partir de amostras independentes, com a intenção de verificar diferenças significativas entre as médias dos dois sexos (anexo III).

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em relação ao *engagement* no trabalho e às suas dimensões constituintes entre homens e mulheres, apesar das mulheres apresentarem valores ligeiramente superiores em todas as dimensões.

Também no que se refere aos recursos laborais em estudo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois sexos. No entanto, aqui também as mulheres reportaram valores ligeiramente mais elevados em quase todos os recursos laborais, como o apoio social dos colegas, o apoio da supervisão, e as oportunidades de desenvolvimento profissional, sendo os homens a reportar valores superiores de autonomia.

Já a comparação de género relativamente aos resultados da avaliação de desempenho apresentaram diferenças significativas entre homens e mulheres ($p < 0,05$), sendo que as mulheres manifestaram resultados superiores (83,31) comparativamente aos homens (74,18).

3.4.2. Idade

Relativamente à idade, ao agrupar esta variável por classes etárias ficamos com 7 classes ou categorias etárias, pelo que é necessário recorrer ao cálculo da ANOVA a um factor para comparar as médias destas categorias. As tabelas desses resultados podem ser encontradas no anexo IV.

No que se refere ao *engagement* no trabalho, o cálculo da ANOVA permitiu verificar que existem pelo menos duas classes etárias em que esta variável é significativamente diferente ($p = 0,010 < 0,05$). Ao realizarem-se os testes à posteriori verificou-se que as diferenças apontadas pela ANOVA se

encontram concretamente entre três classes etárias. Mais especificamente, a classe dos 41 aos 45 anos apresenta diferenças significativas com a classe dos 31 aos 35 anos ($p=0,018 < 0,05$) e com a classe dos 26 aos 30 anos ($p=0,05$), sendo os valores médios destas duas classes inferiores aos valores médios da primeira.

Relativamente aos quatro recursos laborais em estudo, a ANOVA efectuada não revelou resultados significativos para nenhum deles, ainda que para o apoio social dos colegas o valor se tenha apresentado muito próximo da significância ($p=0,064$). Uma análise de comparação múltipla das médias das classes etárias para este recurso laboral vem revelar que de facto existe uma diferença significativa nos valores médios de apoio social dos colegas entre duas classes etárias: a dos 41 aos 45 anos e a dos 31 aos 35 anos ($p=0,028 < 0,05$), em que a primeira classe etária apresenta valores mais elevados de apoio social dos colegas comparativamente à segunda.

Já em relação aos resultados da avaliação de desempenho, verificou-se que não existem diferenças significativas nesta variável no que se refere às classes etárias ($p=0,112 > 0,05$). No entanto, apesar desta ausência de relações significativas, é observável uma tendência geral para um aumento dos resultados da avaliação de desempenho à medida que se avança nas classes etárias, sendo a única excepção a classe dos 46 aos 50 anos que apresenta valores médios mais baixos que a maioria das classes que a antecedem.

3.4.3. Estado Civil

Em relação ao estado civil, dado que se trata também duma variável com mais do que duas categorias, para se proceder à comparação de médias entre estas recorreu-se ao cálculo da ANOVA a um factor (anexo V).

No que se refere ao *engagement*, este teste permitiu verificar que existem pelo menos dois estados civis em que o *engagement* é significativamente diferente ($p=0,012 < 0,05$). Com a realização de testes à posteriori é possível verificar que as diferenças referidas pela ANOVA são somente entre casados e solteiros, sendo que os casados apresentam valores superiores significativos em relação aos solteiros ($p=0,009 < 0,05$).

Já no que diz respeito aos recursos laborais, como existe um grupo constituído apenas por um participante (viúvo) que impedia neste caso a visualização dos dados, o grupo em questão foi excluído dos cálculos apenas para esta comparação. Após esta exclusão é então possível constatar que não existem diferenças significativas entre os grupos no que diz respeito aos recursos laborais, com excepção do apoio da supervisão onde são encontradas diferenças entre pelo menos dois dos grupos ($p=0,013 < 0,05$). A realização de testes à posteriori de comparações múltiplas permitiu verificar que as diferenças significativas que existem são somente entre divorciados e solteiros, sendo que os solteiros aqui reportam valores de apoio da supervisão inferiores comparativamente aos divorciados ($p=0,038 < 0,05$).

Finalmente, em relação aos resultados da avaliação de desempenho, não foram encontradas diferenças significativas entre os vários estados civis ($p=0,120 > 0,05$), ainda que os testes à posteriori de comparações múltiplas nos mostrem que os divorciados apresentam resultados de desempenho ligeiramente superiores comparativamente aos participantes casados, e que estes por sua vez apresentam resultados superiores aos participantes solteiros. De salientar que também aqui o participante viúvo impedia a visualização dos dados, pelo que o grupo em questão foi excluído dos cálculos para esta comparação.

3.4.4. Nível Hierárquico

Para a análise de diferenças entre os níveis hierárquicos recorreu-se também à utilização da ANOVA a um factor (anexo VI). Para o *engagement* no trabalho a ANOVA indica que existem diferenças significativas entre pelo menos dois grupos ($p=0,018 < 0,05$), que, através dos testes à posteriori de comparações múltiplas, verificamos que as diferenças significativas existem especificamente entre a base e o topo da hierarquia, apresentando o topo valores mais elevados de *engagement*, comparativamente à base da hierarquia ($p=0,027 < 0,05$).

Já no que se refere aos recursos laborais e aos resultados da avaliação de desempenho, não se encontraram diferenças significativas nos valores de ambos relativamente aos níveis hierárquicos.

3.4.5. Antiguidade na Organização

Finalmente, em relação à antiguidade na organização foram calculadas também ANOVA's a um factor cujas tabelas de resultados se encontram no anexo VII. Sendo que existe um nível de antiguidade na organização constituído apenas por um participante (menos de 6 meses) que nos impedia a visualização dos resultados da análise, este nível foi excluído dos cálculos apenas para estas comparações.

Os resultados mostram-nos que não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de antiguidade dos participantes na organização tanto para o *engagement* no trabalho ($p=0,696 > 0,05$) como para todos os quatro recursos laborais em estudo ($p > 0,05$).

Já para os resultados da avaliação de desempenho, o cálculo da ANOVA mostra-nos que existem pelo menos dois níveis de antiguidade dos participantes na organização que diferem entre si significativamente ($p=0,011 < 0,05$). O cálculo das comparações múltiplas entre os vários níveis de antiguidade mostra-nos então que de facto existem diferenças significativas nos valores médios de desempenho entre apenas dois níveis de antiguidade dos participantes. Ou seja, existem diferenças significativas entre o nível “entre 6 meses e 1 ano” e o nível “entre 5 e 10 anos” ($p=0,020 < 0,05$), sendo que o primeiro apresenta valores médios de desempenho inferiores ao segundo. Adicionalmente a esse aspecto, as diferenças entre os valores médios de todos os níveis de antiguidade mostram-nos também que existe uma tendência para os valores de desempenho aumentarem à medida que se avança na antiguidade dos participantes na organização.

3.5. Estudo de Correlações

De modo a podermos dar início à testagem das hipóteses, recorreu-se ao cálculo das correlações entre as variáveis em estudo: *engagement* no trabalho e respectivas dimensões constituintes, os recursos laborais: autonomia, apoio social dos colegas, apoio da supervisão e oportunidades de desenvolvimento profissional, e os resultados da avaliação do desempenho. Os resultados encontram-se expressos na Tabela 6.

Tabela 6

Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Engagement (total)	-								
2. Vigor (engagement)	,951**	-							
3. Dedicção (engagement)	,941**	,851**	-						
4. Absorção (engagement)	,956**	,852**	,845**	-					
5. Autonomia	,585**	,531**	,546**	,470**	-				
6. Apoio social dos colegas	,486**	,423**	,504**	,445*	,537**	-			
7. Apoio da supervisão	,536**	,476**	,581**	,505**	,516**	,576**	-		
8. ODP	,706**	,615**	,737**	,617**	,508**	,483**	,656**	-	
9. Result. Av. Desempenho	,141	,123	,190	,118	,078	,009	,082	,077	-

** p<0,01

A tabela em questão revela que as três dimensões do *engagement* estão fortemente relacionadas entre si no sentido positivo ($p < 0.01$), sendo que os valores destas correlações são bastante elevados, algo que vai de encontro ao postulado por Schaufeli e Bakker (2003) quando defendem que é possível considerar o *engagement* no trabalho tanto como um construto unidimensional como também como um construto tridimensional, devido às habituais correlações elevadas entre as dimensões. Também os quatro recursos laborais em estudo apresentaram associações positivas e significativas entre si a um nível de significância inferior a 0,01.

Como pode ser também verificado através da Tabela 6, tanto o *engagement* no trabalho considerado como unidimensional, como também as

suas três dimensões constituintes (vigor, dedicação e absorção), relacionaram-se em sentido positivo e de modo significativo, com todos os recursos laborais, sendo que todas essas situações se referem a um nível de significância inferior a 0.01. Deste modo, fica confirmado que, para a amostra em estudo, quando existe um aumento numa destas variáveis, a outra variável evolui no mesmo sentido, pelo que se verifica o postulado na hipótese 1.

Já no que se refere aos resultados da avaliação de desempenho, apesar dos valores das correlações ainda serem positivos, estes são relativamente baixos e não se apresentam quaisquer relações estatisticamente significativas entre os resultados das avaliações de desempenho e os níveis do *engagement* e de nenhuma das suas dimensões, como também não os há com nenhum dos recursos laborais em estudo. Desta forma, para a amostra em estudo, não se verificam as hipóteses de investigação 2 e 3 que supunham respectivamente, uma relação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho dos colaboradores, e entre os recursos laborais e esse mesmo desempenho.

3.6. Regressão linear com mediação

De modo a podermos testar a hipótese 4, seria necessário recorrer a uma regressão linear com mediação. A regressão linear é aplicada para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes a partir dum conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2003). Já a mediação implica a suposição de relacionamentos causais entre as variáveis envolvidas, sendo a variável mediadora aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável antecedente e uma variável dependente (Maroco, 2003).

No caso concreto do presente estudo, a hipótese 4 supunha que o *engagement* no trabalho serviria de mediador entre os recursos laborais e o desempenho dos colaboradores. No entanto, ao não se verificarem as relações postuladas nas hipóteses 2 e 3, também não as haverá na hipótese 4, pelo que

não justifica testá-la, na medida em que a mesma não se verifica para a amostra em estudo.

Ainda assim, foi encontrada uma relação significativa entre o *engagement* no trabalho e os recursos laborais, como postulado na hipótese 1, pelo que se justifica aprofundar a análise desta relação, nomeadamente averiguar se os recursos laborais predizem o *engagement* no trabalho.

3.6.1. Regressão linear entre recursos laborais e *engagement*

O sumário do modelo de regressão linear dos recursos laborais enquanto preditores do *engagement* no trabalho é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Sumário do modelo de regressão linear entre recursos laborais e engagement

Modelo	R	R²	R² Ajustado
Recursos laborais preditores de <i>engagement</i> no trabalho	0,733	0,538	0,515

Como podemos observar através da Tabela 7, o modelo apresenta um coeficiente de correlação múltipla razoável (0,733), e um coeficiente de determinação ajustado de 0,538, ou seja, podemos afirmar que 53,8% da variabilidade total do *engagement* no trabalho é explicada pelos recursos laborais em estudo, o que de acordo com Maroco (2003) é considerado um ajustamento aceitável do modelo aos dados, na medida em que é superior a 0,5.

Para determinar se o modelo de regressão ajustado é significativo, foi calculada uma ANOVA de regressão, cujos resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8

ANOVA da Regressão entre recursos laborais e engagement

	gl	F	p-value
Regressão	4	23,568	0,000
Resíduos	81		
Total	85		

Ao verificar a Tabela 8, podemos afirmar que o modelo ajustado aos dados é significativo, pois o valor de significância é inferior a 0,05, o que nos dá a indicação de que pelo menos um dos recursos laborais possui um efeito significativo sobre a variação do *engagement* no trabalho. Para determinar se todos os recursos laborais contribuem de igual forma para o modelo de regressão, ou seja, se todos os recursos laborais têm um efeito significativo na predição do *engagement* no trabalho, recorreremos aos resultados da Tabela 9.

Tabela 9

Peso da contribuição dos recursos laborais para o modelo de regressão

	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	p-value
	B	Erro padrão	Beta		
(Constante)	-0,362	0,472		-0,767	0,445
Autonomia	0,286	0,148	0,201	1,930	0,057
Apoio social dos colegas	0,128	0,116	0,107	1,103	0,273
Apoio da supervisão	0,041	0,123	0,036	0,333	0,740
ODP	0,743	0,145	0,511	5,113	0,000

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão padronizados permite-nos concluir que especificamente os Objectivos de Desenvolvimento Profissional e a Autonomia são os recursos laborais que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar o comportamento do *engagement* no trabalho (0,511 e 0,201 respectivamente). Verificando os níveis de significância apresentados podemos constatar que de facto as Oportunidades de Desenvolvimento Profissional afectam significativamente o

engagement ($p < 0,05$) e que a Autonomia apresenta um valor muito próximo da significância ($p = 0,057$), pelo se conclui que apenas estes dois recursos afectam de forma significativa o *engagement* no trabalho.

4. Discussão dos Resultados

Face aos resultados apresentados, algumas conclusões podem ser retiradas destes, procurando-se de seguida reflectir sobre os mesmos e sobre as suas implicações para a investigação.

4.1. Relações com as variáveis sociodemográficas

De modo a procurar compreender de forma mais aprofundada a amostra, foram realizadas diversas análises entre as variáveis em estudo e algumas variáveis sociodemográficas, das quais se podem tecer algumas considerações. Em relação ao **género**, não se registaram diferenças significativas face ao *engagement* no trabalho algo que vai de encontro aos estudos originais de Schaufeli e Bakker (2003). Mesmo a amostra em questão tendo apresentado, contrariamente a esses estudos, valores de *engagement* ligeiramente mais elevados nas mulheres do que nos homens, a diferença entre ambos mantém-se muito pequena, pelo que tal como na literatura, não parece existir um significado prático para tal situação.

Também face aos recursos laborais não houve diferenças significativas entre os sexos, e apesar de não se terem encontrado estudos empíricos que tenham procurado analisar esta relação, os valores apresentados mostram que as mulheres apresentam valores ligeiramente mais elevados face aos homens em todos os recursos relacionados com o apoio (tanto dos colegas como da supervisão) e com as oportunidades de desenvolvimento profissional, sendo no entanto os homens a apresentar valores ligeiramente mais elevados de autonomia. Como referimos, as diferenças são muito reduzidas e carecem de peso significativo, contudo não deixa de ser interessante indagar se a razão destes resultados se prendem a estereótipos culturais entre os sexos, ou se de facto as mulheres têm uma maior facilidade, comparativamente aos homens, em recorrer ou em contar com a ajuda e apoio dos outros, reportando conseqüentemente uma menor autonomia.

Já no que se refere ao desempenho profissional, os resultados obtidos revelaram diferenças significativas entre os sexos, sendo especificamente as mulheres a apresentarem valores mais elevados. Tais resultados vão contra aquilo que tem sido a tendência do que reportam os estudos empíricos anteriores (Arvey & Murphy, 1998) que têm mostrado valores de desempenho mais elevados nos homens face às mulheres. No entanto, tal como referem os autores que mencionam esses estudos, esses resultados não se têm mostrado nem consensuais nem significativos, estando muitas vezes ligados à preocupação pela possibilidade de existência de discriminação na avaliação de desempenho. Poderemos também indagar se esta diferença de maior desempenho nas mulheres se prenda com a especificidade da amostra, colaboradores de uma empresa de venda de produtos do lar, mas para além de tal não passar de uma especulação, poderíamos estar também a entrar no campo dos estereótipos, pois não foram encontrados estudos que defendam que as mulheres têm uma maior apetência do que os homens para a área profissional da distribuição de produtos para o lar.

No que se refere à **idade**, foram encontradas diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho entre três classes etárias, mais concretamente uma das classes etárias mais avançadas da amostra (dos 41 aos 45 anos) apresentou valores médios de *engagement* significativamente superiores aos de duas das classes etárias mais jovens da amostra (dos 26 aos 30 anos e dos 31 aos 35 anos). Tais resultados não reflectem na totalidade os resultados obtidos pelos estudos originais dos autores da escala de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003), visto nestes estudos não terem sido encontrados resultados significativos, apesar do *engagement* aumentar ligeiramente com a idade. Relativamente aos recursos laborais, somente o apoio social dos colegas apresentou diferenças significativas entre duas das classes etárias, mostrando que para essas duas classes os participantes mais novos reportaram níveis mais baixos desse recurso comparativamente aos participantes mais velhos. Apesar de não terem sido encontrados estudos anteriores sobre as relações entre estas variáveis, os resultados dos restantes três recursos laborais parecem indicar que, de uma forma geral, a alocação de

recursos não varia de acordo com a idade, no entanto, uma explicação possível para o apoio social dos colegas mais elevado, reportado por alguns dos participantes mais velhos, poderá passar pelo facto dos mesmos se encontrarem em fases do ciclo de vida em que esse tipo de apoio será mais valorizado por estes indivíduos comparativamente aos mais novos. Todavia estamos, mais uma vez, a entrar no campo da especulação.

Já para os resultados da avaliação de desempenho não foram encontradas diferenças significativas entre as várias classes etárias, o que não vai totalmente ao encontro dos estudos anteriores sobre o tema (Arvey & Murphy, 1998) que reportam um aumento do desempenho com a idade. Ainda assim, os resultados obtidos parecem apontar um pouco no mesmo sentido desses estudos anteriores, pois apesar de não serem significativos, apresentam uma ligeira tendência geral para um aumento dos valores de desempenho de grupo etário para grupo etário, o que à luz dos estudos anteriores referidos poderia facilmente ser explicado pelo facto de que quanto maior a idade da pessoa, maior a sua experiência de vida e a sua experiência profissional, o que lhe dá as ferramentas e conhecimentos necessários para um melhor desempenho das suas funções.

Relativamente ao **estado civil**, os participantes casados reportaram de forma significativa níveis de *engagement* mais elevados do que os participantes solteiros. Apesar de não se ter encontrado evidência empírica de estudos sobre as diferenças no *engagement* no trabalho em função do estado civil, estes resultados são de certa forma compreensíveis, na medida em que o cônjuge proporciona uma fonte de apoio emocional e social, de que os indivíduos solteiros geralmente não dispõem, e que pode por isso representar um estímulo extra para a facilitação do bem-estar em relação ao seu trabalho. Já para os recursos laborais, somente no apoio da supervisão existem diferenças significativas, concretamente os participantes divorciados reportaram valores mais elevados deste recurso laboral comparativamente aos participantes solteiros. Não foram encontrados outros estudos que relacionassem os recursos laborais com o estado civil, e para além disso a diferença entre o número de participantes divorciados e solteiros é considerável (6 e 46

respectivamente), pelo que qualquer extrapolação de possíveis razões por detrás das diferenças apresentadas entre estas duas categorias relativamente ao apoio da supervisão é bastante reservada. Finalmente, entre o estado civil e o desempenho dos participantes não existem relações significativas para nenhuma das categorias, pelo que se depreende que, para a amostra em questão, o desempenho não varia em relação ao estado civil dos colaboradores.

Em relação ao **nível hierárquico** os resultados não significativos obtidos apontam para que nem os recursos laborais, nem o desempenho dos participantes variem de acordo com o nível hierárquico dos mesmos. De facto, só mesmo o *engagement* no trabalho apresentou diferenças significativas face ao nível hierárquico, especificamente num nível de *engagement* superior por parte dos colaboradores do topo em relação aos colaboradores da base da hierarquia. Este resultado poderá ser explicado pelo facto do topo da hierarquia ser composto normalmente por gestores e executivos, profissões geralmente mais empreendedoras e que a literatura tem referido como sendo categorias profissionais com níveis mais elevados de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Salanova, 2007). No entanto, tal como sucede com o estado civil, também entre colaboradores do topo e colaboradores da base existe uma diferença considerável no número de participantes (66 colaboradores da base por oposição a somente 2 colaboradores do topo da hierarquia). Por essa razão, qualquer conclusão que possa ser feita deste resultado não o pode ser também sem bastantes reservas.

Finalmente, no que concerne à **antiguidade na organização**, tanto o *engagement* no trabalho como os recursos laborais não revelaram variações significativas face a nenhum dos níveis desta variável sociodemográfica, pelo que se depreende que os mesmos não se alteram de forma significativa consoante o tempo que uma pessoa trabalha numa organização. Já o desempenho dos participantes apresenta diferenças nos seus valores médios entre os diferentes níveis de antiguidade na organização, sendo os valores mais elevados encontrados nos grupos de participantes que estão há mais tempo na organização, por oposição aos participantes que trabalham há menos

tempo nessa mesma organização. Este resultado, apesar de não se terem encontrado estudos empíricos anteriores que investigassem esta relação, é facilmente compreensível, na medida em que alguém que esteja há mais tempo numa organização não só tem um conhecimento mais aprofundado e abrangente da organização em si e do seu funcionamento, como terá à partida mais anos de experiência nas suas funções nessa organização, pelo que mais facilmente conseguirá ter desempenhos mais elevados.

Um dos principais objectivos do presente estudo prendia-se com a investigação das relações entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho e com o impacto dessas relações no desempenho dos colaboradores. São os resultados obtidos sobre essas relações que procuraremos analisar de seguida.

4.2. Relações entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho

As relações positivas e significativas encontradas entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho vão no sentido esperado face à forte evidência empírica de estudos anteriores que apontam para relações nesse mesmo sentido (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Especificamente, dada a relação de predição encontrada dos recursos laborais face ao *engagement*, podemos concluir que este estudo representa mais um contributo para o reforço da ideia de que ambientes de trabalho que sejam ricos em recursos laborais promovem o *engagement* pelos seus colaboradores. Ou seja, o presente estudo conseguiu mostrar que os recursos laborais funcionam como um facilitador para o aparecimento do *engagement* no trabalho, e que estes parecem ter importância por si só dado o seu potencial motivacional forte, na medida em que quantos mais recursos estejam disponíveis no trabalho, maior é a probabilidade de conseguir trabalhadores com elevados níveis de *engagement*

e que estejam mais aptos para gerar e acumular mais recursos (Bakker & Demerouti, 2007; Salanova et al., 2005; Salanova & Schaufeli, 2004).

No entanto, dos resultados que apontam para que os recursos laborais predizem o *engagement* no trabalho podem ainda ser retiradas algumas considerações que podem ser específicas da amostra em estudo. O modelo de regressão linear apresentado indica que especificamente as oportunidades de desenvolvimento profissional e a autonomia são os recursos que mais contribuem de forma significativa para o surgimento do *engagement* no trabalho. Na literatura consultada, os estudos que procuraram relações de causalidade entre os recursos e o *engagement* utilizaram os recursos como sendo um construto unidimensional na investigação destas relações (Hakanen et al., 2008; Schaufeli et al., 2009; Weigl et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2009a), pelo que não foram encontradas investigações que façam distinções entre os recursos laborais na sua predição do *engagement* no trabalho. Desta forma, uma conclusão plausível que pode ser retirada, face a estes resultados, prende-se com a possibilidade de tanto os objectivos de desenvolvimento profissional como a autonomia serem os recursos mais relevantes para a amostra em questão, fazendo com que a sua importância para o surgimento do *engagement* naquele contexto de trabalho seja superior. Ainda assim, tal não retira importância aos restantes recursos laborais que foram estudados, ou seja, nem ao apoio social dos colegas nem ao apoio da supervisão, na sua relação com o *engagement*, pois como mostram os resultados, estas duas categorias também apresentam uma relação significativa e positiva com o *engagement* no trabalho, para além das relações positivas com os restantes recursos laborais, pelo que a sua existência e manutenção representam uma mais-valia para a promoção do bem-estar dos colaboradores em qualquer ambiente de trabalho.

4.3. A ausência de relações significativas com o desempenho

Já a falta de relações significativas dos recursos laborais e do *engagement* no trabalho com os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores exigem uma reflexão e uma procura de explicações mais aprofundadas. Isto porque não só estes resultados não vão de encontro à literatura consultada, como também a conclusão que poderia ser retirada dos mesmos – de que a disponibilidade de recursos, e de que a existência de colaboradores vigorosos, dedicados e que se conseguem absorver no seu trabalho, e mesmo de que o bem-estar no trabalho, não conduzem a melhores desempenhos – não parece de facto ser uma conclusão muito lógica, e será à partida demasiado simplista face à complexidade do conceito de desempenho. De facto, se verificarmos a investigação empírica que tem sido realizada sobre estas relações e que foi encontrada para sustentação teórica, podemos constatar a diversidade de medidas que têm sido consideradas como medidas de desempenho, sinal que este pode ser abordado de variadas formas. A título de exemplo, Salanova e colaboradores (2005) recorreram às percepções dos clientes sobre o desempenho no atendimento dos colaboradores; Xanthopoulou e colaboradores (2009b) utilizaram os resultados financeiros diários obtidos, enquanto que Schaufeli e colaboradores (2006) e Bakker e Bal (2010) recorreram a escalas de auto-relato preenchidas pelos próprios participantes sobre o seu desempenho, tanto intra como extra-papel. Como podemos constatar, o presente estudo foi o único, dentro da investigação empírica consultada, a recorrer a um instrumento de avaliação do desempenho pertencente a uma empresa, que é aplicado pelos supervisores dos participantes e que como tal tem um papel significativo não só na vida da empresa em questão, como também na vida profissional dos seus colaboradores, na medida em que representa o resultado formal do seu desempenho e da sua prestação na organização em que estão inseridos, com consequências para a sua evolução dentro da mesma.

Partindo então desta constatação, podemos chegar a algumas explicações possíveis para a falta de resultados que se obteve na amostra em estudo relativamente às relações dos recursos laborais e do *engagement* no

trabalho com os resultados da avaliação de desempenho formal dos participantes. No entanto, não queremos com isto dizer que o instrumento de avaliação do desempenho aplicado e desenvolvido pela empresa em questão não será indicado, mas ao não reconhecer colaboradores mais *engaged* e com mais facilidade em acumular recursos é possível que tenha algumas limitações, pois poderá estar a não ter em conta todas as contribuições com valor para a organização. Por exemplo, como defendem Schaufeli e Salanova (2007) é possível que colaboradores mais vigorosos, mais dedicados e mais absorptos nos seus trabalhos tenham à partida uma maior predisposição para irem mais além do que as suas obrigações e a fazerem mais do que aquilo que lhes é exigido, comparativamente àqueles colaboradores que se limitam a fazer o que lhes está estipulado. Ou seja, é possível que pessoas com níveis de *engagement* elevados tenham, para além dum bom desempenho de tarefas, também um maior desempenho contextual. Logo, um sistema de avaliação que tenha um maior peso na avaliação do cumprimento das funções, não estará à partida a ter em conta estes desempenhos contextuais. E de facto, no que se refere ao instrumento utilizado pela empresa, mesmo sendo parte da avaliação dedicada à componente contextual do desempenho (especificamente a avaliação das competências chave exigidas pela empresa), essa parte tem um peso bastante inferior ao ser considerada na globalidade das restantes componentes da avaliação, que são claramente dedicadas ao desempenho de tarefas (especificamente a avaliação dos conhecimentos sobre a empresa, das responsabilidades inerentes às funções, e do cumprimento dos objectivos individuais estabelecidos).

Outra possibilidade explicativa da ausência de resultados pode prender-se com os vectores temporais dos sistemas de avaliação do desempenho referidos por Santos e colaboradores (2006). Ao analisarmos o instrumento de avaliação de desempenho que foi utilizado, é notória uma prevalência do vector retrospectivo, ou seja, de uma avaliação muito centrada no passado, em detrimento de uma procura por uma mudança do futuro ou de um foco no desenvolvimento do desempenho e na melhoria da eficácia organizacional, algo que é mais característico de um vector progressivo. Sendo o *engagement*

no trabalho um conceito bastante relacionado com aspectos motivacionais, interrogamo-nos se será possível que o *engagement* possa variar de acordo com esses vectores temporais. No entanto, não foi encontrada literatura que coloque ou investigue esta questão, pelo que não passa de uma conjectura sem fundamentos, que ainda assim julgamos ser interessante averiguar.

Outro aspecto a considerar prende-se com o facto de que a eficiência e a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, dependem muito da maturidade e competência dos principais interlocutores que estão envolvidos nos processos (Santos et al., 2006). De facto, no instrumento utilizado verificou-se uma discrepância significativa na atribuição da pontuação por parte de alguns avaliadores em situações idênticas específicas (concretamente na componente de cumprimento dos objectivos quando por alguma razão esses mesmos objectivos não foram estipulados), o que pode por isso estar a deturpar de alguma forma os resultados finais das avaliações e consequentemente a colocar em causa a falta de relações significativas dos recursos laborais e do *engagement* no trabalho com o desempenho dos participantes no estudo.

Finalmente, uma outra hipótese diz respeito a uma situação que não foi considerada no presente estudo, e que alguns autores mencionados anteriormente têm vindo a referir, que é a que se prende com o facto de que podem existir situações específicas nas quais níveis de *engagement* no trabalho bastante elevados possam estar ligados a maus desempenhos (Beal et al., 2005; Bakker & Bal, 2010). No entanto, dadas as relações não significativas encontradas, de todas as hipóteses referidas para os resultados em questão e a falta de investigação encontrada que aborde empiricamente a questão, esta parece-nos a hipótese que menos poderá ter comprometido esses resultados, ainda que a análise dessas possíveis situações não deixe de ser de todo muito pertinente para uma melhor compreensão das relações entre o *engagement* e o desempenho.

4.4. Limitações e estudos futuros

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a presente investigação consiste num estudo transversal quando à partida, e de acordo com Weigl e colaboradores (2010) os estudos longitudinais, contrariamente aos estudos transversais, são mais dinâmicos e permitem de forma mais consistente testar empiricamente teorias e relações, e chegar a conclusões que os estudos transversais à partida não atingem. São exemplo disso os estudos longitudinais recentes (Weigl et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2009a) que têm indicado que mais do que uma consequência da existência de recursos, o *engagement* no trabalho desempenha também um papel na mobilização de recursos laborais adicionais, ficando assim fundamentados em bases mais sólidas os pressupostos da Teoria da Conservação dos Recursos. Tendo em conta os exemplos referidos e a natureza do estudo, acreditamos que poderia ter sido muito mais pertinente enveredar por um estudo longitudinal, no entanto tal não foi passível de ser concretizado dadas as contingências temporais para a sua aplicação.

Em segundo lugar, a avaliação de desempenho, apesar de ter sido efectuada no mesmo momento em que foram medidas as restantes variáveis em estudo, ainda assim refere-se ao desempenho do ano anterior relativamente ao momento em que a avaliação e a medição das variáveis ocorreram. Este aspecto faz com que as relações entre ambas possam sair comprometidas, visto que acabamos por na verdade estarmos a procurar relações entre variáveis que ocorreram em momentos distintos. No entanto, este seria um aspecto sempre difícil de colmatar num estudo transversal, principalmente dada a natureza do instrumento de medida do desempenho utilizado mais centrada numa avaliação do passado.

Em terceiro lugar, uma outra limitação que importa destacar prende-se com as diversas categorias profissionais distintas que existem na amostra. Tendo em conta a investigação que defende valores de *engagement* diferenciados de acordo com a categoria profissional (Schaufeli & Bakker, 2003), teria sido relevante procurar analisar possíveis diferenças não só nesta variável, mas também na disponibilidade de recursos laborais e no

desempenho face às várias e distintas categorias profissionais existentes. De facto, com a preocupação pelo anonimato dos participantes, tal distinção não foi realizada o que pode ter comprometido de certa forma os resultados obtidos.

Outras limitações podem ainda ser apontadas ao presente estudo. Especificamente a questão da amostragem, pois o facto de se ter escolhido propositadamente uma empresa, em parte, pela maior facilidade de acesso à mesma e aos seus colaboradores, faz da amostra uma amostra por conveniência. Por esse motivo, são necessárias algumas reservas na extrapolação e na generalização dos resultados obtidos. Também o facto dos itens das escalas utilizadas se encontrarem todos no mesmo sentido (positivo) pode ter alguma influência nas respostas dos participantes. E finalmente, acreditamos que uma amostra mais robusta, ou seja, com um maior número de participantes, poderia de certa forma ter contribuído para a obtenção de resultados ainda mais concretos.

Desta forma, as sugestões para estudos futuros vão principalmente no sentido da realização de investigações que tenham em conta as limitações referidas e que as procurem eliminar. Também consideramos ser interessante que se opte por estudos e investigações empíricas que recorram aos sistemas de avaliação de desempenho formais que são utilizados nas organizações, como medida do desempenho dos participantes para a análise das relações que se procuraram averiguar no presente estudo. Defendemos esta ideia, na medida em que esta avaliação representa aquilo que é tido em conta pelas empresas como o desempenho real dos seus colaboradores, e que como tal tem um significado importante tanto para essas empresas como para os colaboradores que nelas trabalham, sendo aspectos fundamentais na sua evolução e desenvolvimento profissionais.

Para além disso, acreditamos ser pertinente que, ao se recorrerem às avaliações formais do desempenho, se procurem analisar as hipóteses colocadas acerca da ausência de relações significativas com o desempenho neste estudo, especificamente possíveis diferenças no *engagement* entre desempenho de tarefas e desempenho contextual, entre vectores temporais do

sistema de avaliação (retrospectivo e progressivo), ou outros aspectos que não tenham sido abordados aqui e que possam ser importantes no estudo do desempenho.

Outro aspecto que também consideramos relevante ser analisado, diz respeito à questão lançada por outros autores, e já aqui mencionada anteriormente, que se refere às possíveis situações em que níveis elevados de *engagement* possam ser responsáveis por maus desempenhos. Uma investigação mais profunda que clarifique esses aspectos será sem dúvida uma mais-valia para uma melhor compreensão das relações entre o bem-estar e o desempenho dos colaboradores.

4.5. Conclusões

Apesar das limitações referidas anteriormente, é importante salientar que este estudo representa mais um contributo para a defesa do argumento de que ambientes de trabalho que sejam prósperos em recursos laborais permitem mais facilmente que os colaboradores que neles trabalham se sintam vigorosos, dedicados e absortos relativamente aos seus trabalhos. Especificamente, os resultados permitem concluir que colaboradores autónomos, que recebam apoio suficiente tanto dos seus colegas como dos seus supervisores, e que tenham oportunidades para se desenvolverem profissionalmente tendem a apresentar níveis mais elevados de *engagement* no seu trabalho.

E mesmo não se tendo confirmado as restantes hipóteses de investigação, acreditamos que esse aspecto acabou por ser um factor importante no estudo, pois como afirmam Almeida e Freire (2003) “*qualquer ciência precisa conhecer estudos que não provaram as hipóteses ou cujos resultados contrariam conhecimentos ‘consolidados’*” (p. 215). Essencialmente, a ausência de relações com os resultados da avaliação de desempenho veio dar uma nova perspectiva aos contributos que Schaufeli e Salanova (2007) acreditam que a Psicologia da Saúde Ocupacional, através do *engagement* no trabalho, pode trazer para a Gestão de Recursos Humanos. Isto porque para

além de poder desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do capital humano das organizações, especificamente por ser um elemento positivo e essencial para a saúde e bem-estar dos colaboradores, o *engagement* no trabalho pode aparentemente também ser útil para a construção, desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho formais que sejam mais representativos da globalidade das contribuições reais dos colaboradores, tornando-os instrumentos mais justos e significativos.

Acreditamos que com esta questão se conseguiu assim levar para um outro nível a ajuda que o *engagement* no trabalho pode trazer para a criação da sinergia entre os resultados positivos para os indivíduos e os resultados positivos para as organizações, tornando-se cada vez mais claro então que este construto representa uma ferramenta importante e essencial para a concretização dos objectivos essenciais de qualquer Gestão de Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. S. & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58 (5), 661-689.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33 (4), 464-489.

- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008b). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21 (3), 309-324.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 361-379). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Costa, R. F. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2009). *Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base*. Paper presented at the First World Congress on Positive Psychology, Philadelphia, Pennsylvania.
- Dutton, J. E. & Sonenshein, S. (2009). Positive organizational scholarship. In S. Lopez & A. Beauchamps (Eds.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (pp. 737-742). Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.

- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). A avaliação do desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Froman, L. (2009). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development, 17* (2), 59-69.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22* (3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22* (3), 242-256.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11* (2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Karatepe, O. M. & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008a). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 76-83.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008b). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1970). *Introdução à psicologia do ser* (A. Cabral, trad.). Rio de Janeiro: Livraria Eldorado. (Original publicado em 1968).

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using Job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*, 1102-1121.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 795-814.
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, *16* (2), 195-211.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner (Series Ed.), W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10* (2), 85-97.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, *46* (4), 30-33.
- Pinto, A. M. & Chambel, M. J. (2008). Abordagens teóricas no estudo do burnout e do engagement. In A. M. Pinto & M. J. Chambel (Orgs.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: Estudos com amostras portuguesas* (pp. 53-84). Lisboa: Livros Horizonte.
- Pinto, A. M., Lima, M. L., & Silva, A. L. (2008). Delimitação do conceito de Burnout. In A. M. Pinto & M. J. Chambel (Orgs.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: Estudos com amostras portuguesas* (pp. 15-52). Lisboa: Livros Horizonte.

- Poglianich, A. & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business and Organizational Excellence*, 28 (4), 29-35.
- Quick, J. C., Tetrick, L. E., Adkins, J., & Klunder, C. (2003). Occupational health psychology. In I. B. Weiner (Series Ed.), A. M. Nezu, C. M. Nezu, & P. A. Geller (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Health psychology* (Vol. 9, pp. 569-590). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261, 109-138.
- Santos, N. R., Correia, M. C., & Oliveira, S. (2006). *Manual de formação: Desenvolvimento de competências de avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP*. Évora: NUFOR, Universidade de Évora.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*. (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2005). *História da psicologia moderna* (S. S. M. Cuccio, trad.). São Paulo: Thomson Learning. (Original publicado em 2003).
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Semedo, C. S. & Dominguez, J. L. (2007). Relação entre bem-estar psicológico no trabalho e acidentes laborais. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. C. Martins (Eds.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (Vol. 3, pp. 243-254). Lisboa: Edições Colibri.

- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23 (2), 120-136.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17 (3), 241-255.
- Wefald, A. J. & Downey, A. R. (2009). Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol?. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 141-145.
- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2010.03.002
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review, 8* (3), 300-326.

Anexos

Anexo I – Questionário aplicado aos participantes no estudo

Anexo II – Testes de Normalidade e de Homogeneidade das Variâncias

Anexo III – Relações entre as variáveis em estudo e o género dos participantes

Anexo IV – Relações entre as variáveis em estudo e a idade dos participantes

Anexo V – Relações entre as variáveis em estudo e o estado civil dos
participantes

Anexo VI – Relações entre as variáveis em estudo e o nível hierárquico dos
participantes

Anexo VII – Relações entre as variáveis em estudo e a antiguidade na
organização dos participantes

Anexo I

Questionário aplicado aos participantes no estudo

Questionário de Bem-Estar e Trabalho (UWES) ©

As 17 frases seguintes referem-se a como você se sente no trabalho. Por favor leia cada frase atentamente e decida se já alguma vez se sentiu assim no seu trabalho. Se nunca teve esse sentimento circule "0" (zero) a seguir à frase. Se já experienciou esse sentimento, indique a frequência (de 1 a 6) que melhor o descreveria, conforme a descrição abaixo:

Nunca 0	Quase Nunca 1	Raramente 2	Por vezes 3	Muitas vezes 4	Quase sempre 5	Sempre 6
Nenhuma vez	Poucas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1.	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2.	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
3.	O tempo voa quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4.	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	0	1	2	3	4	5	6
7.	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8.	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9.	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10.	Estou orgulhoso com o trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11.	Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12.	Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	0	1	2	3	4	5	6
13.	Para mim, o meu trabalho é desafiante.	0	1	2	3	4	5	6
14.	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15.	Sou muito persistente no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16.	É para mim difícil "desligar-me" do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17.	Eu continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.	0	1	2	3	4	5	6

© Schaufeli & Bakker (2003). A utilização do Questionário do Bem-Estar e Trabalho (UWES) está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja uma permissão prévia e escrita admitida pelos autores.

Situação de Trabalho

As questões e afirmações seguintes referem-se a vários aspectos da sua situação de trabalho e à experiência na mesma. Para cada questão/afirmação, por favor escolha a resposta que mais se adequa a si.

Nunca	Por vezes	Regularmente	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

18.	Tem flexibilidade na execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
19.	Tem controlo sobre o modo como o seu trabalho é realizado?	1	2	3	4	5
20.	Pode participar nas tomadas de decisão que dizem respeito ao seu trabalho?	1	2	3	4	5
21.	Caso seja necessário, pode pedir ajuda aos seus colegas de trabalho?	1	2	3	4	5
22.	Pode contar com o apoio dos seus colegas se surgirem dificuldades no seu trabalho?	1	2	3	4	5
23.	No seu trabalho sente-se valorizado pelos seus colegas?	1	2	3	4	5
24.	O meu supervisor informa-me se está satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
25.	O meu supervisor demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
26.	Sinto que sou valorizado pelo meu supervisor.	1	2	3	4	5
27.	O meu supervisor usa a sua influência para me ajudar a resolver problemas no trabalho.	1	2	3	4	5
28.	O meu supervisor é amigável e demonstra abertura para comigo.	1	2	3	4	5
29.	Eu recebo informação suficiente sobre os meus objectivos de trabalho.	1	2	3	4	5
30.	O meu trabalho oferece-me oportunidades para verificar se desempenho bem as minhas funções.	1	2	3	4	5
31.	Eu recebo informação suficiente sobre os resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5

Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal

As próximas três afirmações referem-se às suas oportunidades de desenvolvimento pessoal. Para cada uma delas, por favor escolha a resposta que mais se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

32.	No meu trabalho tenho a oportunidade para desenvolver os meus "pontos fortes".	1	2	3	4	5
33.	O meu trabalho permite-me desenvolver-me de forma suficiente.	1	2	3	4	5
34.	O meu trabalho oferece-me a possibilidade de aprender coisas novas.	1	2	3	4	5

Para os aspectos seguintes, por favor indique as opções que melhor o caracterizam.

35. Há quanto tempo trabalha nesta organização?	Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 20 anos	Mais de 20 anos

36. Qual o seu nível hierárquico nesta organização?	Base	Intermédio	Topo

37. Idade. _____

38. Sexo. Masculino Feminino

39. Estado Civil.	Casado	Divorciado	Solteiro	Viúvo

Anexo II

Testes de Normalidade e de Homogeneidade das Variâncias

Tabela Anexa 1

Teste K-S para a distribuição normal da amostra

	K-S	p-value
Engagement (total)	0,784	0,571
Vigor (engagement)	0,943	0,336
Dedicação (engagement)	1,106	0,173
Absorção (engagement)	0,963	0,312
Autonomia	1,307	0,066
Apoio social dos colegas	1,207	0,109
Apoio da supervisão	1,136	0,151
ODP	1,189	0,118
Resultados da Avaliação de Desempenho	1,028	0,241

Tabela Anexa 2

Teste de Levene para a homogeneidade das variâncias

		Levene	gl 1	gl 2	p-value
Engagement (total)	A partir da média	0,338	1	82	0,563
	A partir da mediana	0,362	1	82	0,549
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,362	1	81,609	0,549
	A partir da média aparada	0,341	1	82	0,561
Vigor (engagement)	A partir da média	0,911	1	82	0,322
	A partir da mediana	0,967	1	82	0,328
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,967	1	81,779	0,328
	A partir da média aparada	0,995	1	82	0,321
Dedicação (engagement)	A partir da média	0,911	1	82	0,343
	A partir da mediana	1,067	1	82	0,305
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	1,067	1	81,779	0,305
	A partir da média aparada	0,865	1	82	0,355
Absorção (engagement)	A partir da média	0,421	1	82	0,518
	A partir da mediana	0,289	1	82	0,592
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,289	1	80,446	0,592
	A partir da média aparada	0,407	1	82	0,525

Tabela Anexa 2
(Continuação)

		Levene	gl 1	gl 2	p-value
Autonomia	A partir da média	1,036	1	82	0,312
	A partir da mediana	0,463	1	82	0,498
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,463	1	79,490	0,498
	A partir da média aparada	0,913	1	82	0,342
Apoio social dos colegas	A partir da média	1,808	1	82	0,182
	A partir da mediana	1,667	1	82	0,200
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	1,667	1	79,674	0,200
	A partir da média aparada	1,927	1	82	0,169
Apoio da supervisão	A partir da média	0,000	1	82	0,985
	A partir da mediana	0,006	1	82	0,940
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,006	1	81,942	0,940
	A partir da média aparada	0,000	1	82	0,991
ODP	A partir da média	1,004	1	82	0,319
	A partir da mediana	0,644	1	82	0,425
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	0,644	1	79,788	0,425
	A partir da média aparada	0,915	1	82	0,342
Resultados da Avaliação de Desempenho	A partir da média	2,859	1	82	0,095
	A partir da mediana	2,949	1	82	0,090
	A partir da mediana corrigida (gl ajustado)	2,949	1	81,096	0,090
	A partir da média aparada	2,942	1	82	0,090

Anexo III

Relações entre as variáveis em estudo e o género dos participantes

Tabela Anexa 3

Média e desvio-padrão do engagement face ao género

		N	Média	Desvio-padrão
<i>Engagement</i> (total)	Masculino	46	3,90	1,07
	Feminino	44	4,03	1,07
Vigor	Masculino	49	4,21	0,95
	Feminino	47	4,26	1,01
Dedicação	Masculino	49	3,78	1,14
	Feminino	45	3,91	1,23
Absorção	Masculino	50	3,66	1,27
	Feminino	50	3,90	1,12

Tabela Anexa 4

Teste t para igualdade de médias de engagement face ao género

	t	gl	p-value
<i>Engagement</i> (total)	-0,578	88	0,565
Vigor	-0,273	94	0,785
Dedicação	-0,521	92	0,604
Absorção	-0,989	98	0,325

Tabela Anexa 5

Média e desvio-padrão dos recursos laborais face ao género

		N	Média	Desvio-padrão
Autonomia	Masculino	50	3,87	0,72
	Feminino	49	3,81	0,77
Apoio social dos colegas	Masculino	51	3,75	0,91
	Feminino	49	3,95	0,80
Apoio da supervisão	Masculino	49	3,49	0,93
	Feminino	50	3,57	1,01
Oportunidades de desenvolvimento profissional	Masculino	51	3,46	0,73
	Feminino	50	3,50	0,86

Tabela Anexa 6

Teste t para igualdade de médias de recursos laborais face ao género

	t	gl	p-value
Autonomia	0,380	97	0,705
Apoio social dos colegas	-1,127	98	0,262
Apoio da supervisão	-0,411	97	0,682
ODP	-0,226	99	0,821

Tabela Anexa 7

Média e desvio-padrão dos resultados da avaliação de desempenho face ao género

		N	Média	Desvio-padrão
Avaliação de desempenho	Masculino	50	74,18	15,40
	Feminino	49	83,31	12,79

Tabela Anexa 8

Teste t para igualdade de médias de resultados de avaliação de desempenho face ao género

	t	gl	p-value
Avaliação de desempenho	-3,204	97	0,002

Anexo IV

Relações entre as variáveis em estudo e a idade dos participantes

Tabela Anexa 9

ANOVA a um factor para comparação de médias de engagement face às classes etárias

	gl	F	p-value
Entre os grupos	6	3,025	0,010

Tabela Anexa 10

Comparações múltiplas de médias de engagement face às classes etárias

		Diferença entre médias	p-value
18-25 anos	26-30 anos	0,38	0,907
	31-35 anos	0,21	0,994
	36-40 anos	-0,48	0,966
	41-45 anos	-0,94	0,162
	46-50 anos	-0,36	0,997
	> 50 anos	0,59	0,986
26-30 anos	18-25 anos	-0,38	0,907
	31-35 anos	-0,17	0,997
	36-40 anos	-0,86	0,597
	41-45 anos	-1,32*	0,05
	46-50 anos	-0,74	0,889
	> 50 anos	0,21	1,000
31-35 anos	18-25 anos	-0,21	0,994
	26-30 anos	0,17	0,997
	36-40 anos	-0,69	0,797
	41-45 anos	-1,15*	0,018
	46-50 anos	-0,57	0,965
	> 50 anos	0,38	0,999
36-40 anos	18-25 anos	0,48	0,966
	26-30 anos	0,86	0,597
	31-35 anos	0,69	0,797
	41-45 anos	-0,47	0,973
	46-50 anos	0,11	1,000
	> 50 anos	1,06	0,861

*p<0,05

Tabela Anexa 10

(Continuação)

		Diferença entre médias	p-value
41-45 anos	18-25 anos	0,94	0,162
	26-30 anos	1,32*	0,05
	31-35 anos	1,15*	0,018
	36-40 anos	0,47	0,973
	46-50 anos	0,58	0,970
	> 50 anos	1,53	0,410
	46-50 anos	18-25 anos	0,36
26-30 anos		0,74	0,889
31-35 anos		0,57	0,965
36-40 anos		-0,11	1,000
41-45 anos		-0,58	0,970
> 50 anos		0,95	0,942
> 50 anos	18-25 anos	-0,59	0,986
	26-30 anos	-0,21	1,000
	31-35 anos	-0,38	0,999
	36-40 anos	-1,06	0,861
	41-45 anos	-1,53	0,410
	46-50 anos	-0,95	0,942

*p<0,05

Tabela Anexa 11

ANOVA a um factor para comparação de médias de recursos laborais face às classes etárias

		gl	F	p-value
Autonomia	Entre os grupos	6	0,553	0,766
Apoio social dos colegas	Entre os grupos	6	2,079	0,064
Apoio da supervisão	Entre os grupos	6	1,719	0,126
ODP	Entre os grupos	6	1,426	0,214

Tabela Anexa 12

Comparações múltiplas de médias de apoio dos colegas face às classes etárias

		Diferença entre médias	p-value
18-25 anos	26-30 anos	0,15	0,998
	31-35 anos	0,37	0,784
	36-40 anos	0,09	1,000
	41-45 anos	-0,50	0,617
	46-50 anos	-0,19	1,000
	> 50 anos	0,75	0,886
26-30 anos	18-25 anos	-0,15	0,998
	31-35 anos	0,22	0,962
	36-40 anos	-0,06	1,000
	41-45 anos	-0,65	0,214
	46-50 anos	-0,34	0,994
	> 50 anos	0,61	0,954
31-35 anos	18-25 anos	-0,37	0,784
	26-30 anos	-0,22	0,962
	36-40 anos	-0,28	0,989
	41-45 anos	-0,87*	0,028
	46-50 anos	-0,56	0,925
	> 50 anos	0,38	0,996
36-40 anos	18-25 anos	-0,09	1,000
	26-30 anos	0,06	1,000
	31-35 anos	0,28	0,989
	41-45 anos	-0,59	0,763
	46-50 anos	-0,28	0,999
	> 50 anos	0,67	0,956

*p<0,05

Tabela Anexa 12

(Continuação)

		Diferença entre médias	p-value
41-45 anos	18-25 anos	0,50	0,617
	26-30 anos	0,65	0,214
	31-35 anos	0,87*	0,028
	36-40 anos	0,59	0,763
	46-50 anos	0,31	0,997
	> 50 anos	1,26	0,417
	46-50 anos	18-25 anos	0,19
26-30 anos		0,34	0,994
31-35 anos		0,56	0,925
36-40 anos		0,28	0,999
41-45 anos		-0,31	0,997
> 50 anos		0,94	0,874
> 50 anos	18-25 anos	-0,75	0,886
	26-30 anos	-0,61	0,954
	31-35 anos	-0,38	0,996
	36-40 anos	-0,67	0,956
	41-45 anos	-1,26	0,417
	46-50 anos	-0,94	0,874

*p<0,05

Tabela Anexa 13

ANOVA a um factor para comparação de médias de resultados da avaliação de desempenho face às classes etárias

	gl	F	p-value
Entre os grupos	6	1,785	0,112

Tabela Anexa 14

Comparações múltiplas de médias de resultados da avaliação de desempenho face às classes etárias

		Diferença entre médias	p-value
18-25 anos	26-30 anos	-2,50	0,998
	31-35 anos	-7,86	0,598
	36-40 anos	-8,84	0,855
	41-45 anos	-13,64	0,119
	46-50 anos	-2,84	1,000
	> 50 anos	-17,68	0,659
	26-30 anos	18-25 anos	2,50
31-35 anos		-5,36	0,844
36-40 anos		-6,34	0,960
41-45 anos		-11,15	0,227
46-50 anos		-0,35	1,000
> 50 anos		-15,18	0,784
31-35 anos	18-25 anos	7,86	0,598
	26-30 anos	5,36	0,844
	36-40 anos	-0,99	1,000
	41-45 anos	-5,79	0,882
	46-50 anos	5,01	0,998
	> 50 anos	-9,82	0,967
36-40 anos	18-25 anos	8,84	0,855
	26-30 anos	6,34	0,960
	31-35 anos	0,99	1,000
	41-45 anos	-4,80	0,993
	46-50 anos	6,00	0,997
	> 50 anos	-8,83	0,989

*p<0,05

Tabela Anexa 14
(Continuação)

		Diferença entre médias	p-value
41-45 anos	18-25 anos	13,64	0,119
	26-30 anos	11,15	0,227
	31-35 anos	5,79	0,882
	36-40 anos	4,80	0,993
	46-50 anos	10,80	0,899
	> 50 anos	-4,03	1,000
	46-50 anos	18-25 anos	2,84
26-30 anos		0,35	1,000
31-35 anos		-5,01	0,998
36-40 anos		-6,00	0,997
41-45 anos		-10,80	0,899
> 50 anos		-14,83	0,919
> 50 anos	18-25 anos	17,68	0,659
	26-30 anos	15,18	0,784
	31-35 anos	9,82	0,967
	36-40 anos	8,83	0,989
	41-45 anos	4,03	1,000
	46-50 anos	14,83	0,919

*p<0,05

Anexo V

Relações entre as variáveis em estudo e o estado civil dos
participantes

Tabela Anexa 15

ANOVA a um factor para comparação de médias de engagement face ao estado civil

	gl	F	p-value
Entre os grupos	2	4,69	0,012

Tabela Anexa 16

Comparações múltiplas de médias de engagement face ao estado civil

		Diferença entre médias	p-value
Casado	Divorciado	0,60	0,504
	Solteiro	0,67*	0,009
Divorciado	Casado	-0,60	0,504
	Solteiro	0,07	0,989
Solteiro	Casado	-0,67*	0,009
	Divorciado	-0,07	0,989

*p<0,05

Tabela Anexa 17

ANOVA a um factor para comparação de médias de recursos laborais face ao estado civil

		gl	F	p-value
Autonomia	Entre os grupos	2	1,61	0,206
Apoio social dos colegas	Entre os grupos	2	1,37	0,259
Apoio da supervisão	Entre os grupos	2	4,60	0,013
ODP	Entre os grupos	2	1,15	0,323

Tabela Anexa 18

Comparações múltiplas de médias de apoio da supervisão face ao estado civil

		Diferença entre médias	p-value
Casado	Divorciado	-0,56	0,361
	Solteiro	0,46	0,061
Divorciado	Casado	0,56	0,361
	Solteiro	1,02*	0,038
Solteiro	Casado	-0,46	0,061
	Divorciado	-1,02*	0,038

*p<0,05

Tabela Anexa 19

ANOVA a um factor para comparação de médias de resultados da avaliação de desempenho face ao estado civil

	gl	F	p-value
Entre os grupos	2	2,71	0,120

Tabela Anexa 20

Comparações múltiplas de médias de resultados da avaliação de desempenho face ao estado civil

		Diferença entre médias	p-value
Casado	Divorciado	-2,87	0,894
	Solteiro	5,73	0,156
Divorciado	Casado	2,87	0,894
	Solteiro	8,60	0,368
Solteiro	Casado	-5,73	0,156
	Divorciado	-8,60	0,368

*p<0,05

Anexo VI

Relações entre as variáveis em estudo e o nível hierárquico dos
participantes

Tabela Anexa 21

ANOVA a um factor para comparação de médias de engagement face ao nível hierárquico

	gl	F	p-value
Entre os grupos	2	4,21	0,018

Tabela Anexa 22

Comparações múltiplas de médias de engagement face ao nível hierárquico

		Diferença entre médias	p-value
Base	Intermédio	-0,35	0,294
	Topo	-1,95*	0,027
Intermédio	Base	0,35	0,294
	Topo	-1,60	0,093
Topo	Base	1,95*	0,027
	Intermédio	1,60	0,093

*p<0,05

Tabela Anexa 23

ANOVA a um factor para comparação de médias de recursos laborais face ao nível hierárquico

		gl	F	p-value
Autonomia	Entre os grupos	2	2,63	0,078
Apoio social dos colegas	Entre os grupos	2	1,39	0,255
Apoio da supervisão	Entre os grupos	2	0,96	0,386
ODP	Entre os grupos	2	2,31	0,105

Tabela Anexa 24

ANOVA a um factor para comparação de médias de resultados da avaliação de desempenho face ao nível hierárquico

	gl	F	p-value
Entre os grupos	2	1,16	0,319

Anexo VII

Relações entre as variáveis em estudo e a antiguidade na
organização dos participantes

Tabela Anexa 25

ANOVA a um factor para comparação de médias de engagement face à antiguidade na organização

	gl	F	p-value
Entre os grupos	3	0,482	0,696

Tabela Anexa 26

ANOVA a um factor para comparação de médias de recursos laborais face à antiguidade na organização

		gl	F	p-value
Autonomia	Entre os grupos	3	0,969	0,411
Apoio social dos colegas	Entre os grupos	3	1,291	0,282
Apoio da supervisão	Entre os grupos	3	0,239	0,869
ODP	Entre os grupos	3	0,141	0,935

Tabela Anexa 27

ANOVA a um factor para comparação de médias de resultados da avaliação de desempenho face à antiguidade na organização

	gl	F	p-value
Entre os grupos	3	3,928	0,011

Tabela Anexa 28

Comparações múltiplas de médias de resultados da avaliação de desempenho face à antiguidade na organização

		Diferença entre médias	p-value
	Entre 1 e 5 anos	-7,85	0,458
Entre 6 meses e 1 ano	Entre 5 e 10 anos	-15,70*	0,020
	Entre 10 e 20 anos	-14,10	0,113
	Entre 6 meses e 1 ano	7,85	0,458
Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-7,85	0,090
	Entre 10 e 20 anos	-6,26	0,532
	Entre 6 meses e 1 ano	15,70*	0,020
Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	7,85	0,090
	Entre 10 e 20 anos	1,60	0,986
	Entre 6 meses e 1 ano	14,10	0,113
Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	6,26	0,532
	Entre 5 e 10 anos	-1,60	0,986

*p<0,05