



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Psicologia**  
*Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações*

***Engagement e Desempenho: Relações existentes entre os níveis de Engagement, Avaliação de Desempenho e Contrato de trabalho***

Petra Sofia Martins Rodrigues

**Orientadora:**  
Professora Doutora Carla Santarém Semedo

2012

## **Agradecimentos**

À Professora Carla Semedo, pela inestimável orientação, disponibilidade e paciência demonstrada ao longo de toda a investigação. Sem ela este trabalho nunca teria sido concluído no tempo determinado.

À Dra. Sónia Pinelas, por todo o interesse e apoio que me foi dirigido durante a realização da investigação.

A todos os que colaboraram na entrega e recolha dos questionários da investigação, e que nela participaram. Especial agradecimento à Professora Doutora Maria José Chambel e a toda a chefia e Direção da Organização.

Para concluir, a todos os colaboradores que participaram na investigação. Sem estes elementos nada disto seria possível.



Aos meus pais e irmã, que para além de terem proporcionado todos os recursos necessários para a concretização do final desta etapa, acreditaram e fizeram-me acreditar no meu potencial.

À minha madrinha Alexandra Gouveia, por ter despoletado em mim o gosto pela Psicologia e por ter sido, ao longo da minha adolescência, uma mentora, uma pessoa que sempre admirei e confiei.

Às minhas grandes amigas, Vanessa Silva e Cláudia Garcia, companheiras de uma “guerra”, que me apoiaram em todos os momentos. Por todas as conversas e pela partilha das dificuldades encontradas ao longo deste trabalho. Todo o meu agradecimento não bastará para descrever o que representaram para mim durante esta e restantes etapas.



*Engagement* e Desempenho: Relações existentes entre os níveis de *Engagement*, Avaliação de Desempenho e Contrato de trabalho.

## RESUMO

A presente investigação teve como objetivo geral verificar as relações existentes entre as variáveis *engagement*, avaliação de desempenho e contrato de trabalho, dos colaboradores de uma organização internacional com uma unidade de produção localizada em Portugal. Para tal efetuou-se um estudo correlacional entre as variáveis *engagement*, avaliação de desempenho, desempenho percebido e alguns dados demográficos (género, idade e antiguidade).

A amostra é composta por 330 sujeitos e os resultados obtidos permitiram confirmar as seguintes hipóteses: Hipótese Pretendeu-se comparar os níveis de *engagement* e os resultados obtidos na avaliação de desempenho em função do tipo de contrato. Igualmente, foi objeto de estudo o efeito preditor do *engagement* sobre o desempenho. Finalmente, estudou-se a relação entre *engagement* e variáveis socio-demográficas.

Relativamente aos seus resultados, verificaram-se diferenças significativas nos resultados da avaliação de desempenho consoante o tipo de contrato, bem como os níveis de *engagement*. Foi encontrada uma correlação positiva entre os níveis de *engagement* e os resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias. Ao nível das variáveis sócio-demográficas foram também encontradas diferenças nas comparações entre os grupos.

**Palavras-chave:** *Engagement*; Desempenho; Contrato de Trabalho.



*Engagement and Performance: Relationships between levels of Engagement, Performance Evaluation and Work Contract*

**ABSTRACT**

The present investigation aimed to examine relationships between variables engagement, performance evaluation and contract work, the employees of an international organization with a plant located in Portugal.

The sample comprised 330 subjects and the results confirmed the following hypotheses: It was intended to compare the levels of engagement and results in the evaluation of performance depending on the type of contract. Also, the object of study was the effect predictor of engagement on performance. Finally, we studied the relationship between engagement and socio-demographic variables.

With regard to their results, there were significant differences in the results of the performance evaluation depending on the type of contract and levels of engagement. We found a positive correlation between levels of engagement and the results of the performance evaluation conducted by supervisors. In terms of socio-demographic variables were also differences in comparisons between groups.

**Keywords::** *Engagement, Performance, Employment Contract.*



# Índice

## Parte Teórica

<b>INTRODUÇÃO</b> -----	1
<b>1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> -----	3
<b>1.1. A Psicologia Positiva</b> -----	3
<b>1.2. <i>Engagement</i> no trabalho</b> -----	5
1.2.1. Conceptualização do <i>engagement</i> no trabalho -----	5
1.2.2. Componentes do <i>engagement</i> no trabalho -----	7
1.2.3. Fatores que contribuem para o aumento do nível de <i>engagement</i> no trabalho-----	9
1.2.3.1. Recursos Laborais-----	9
1.2.3.2. Recursos Pessoais-----	10
1.2.3.3. Variáveis Sócio-Demográficas-----	10
1.2.4. Consequências do <i>engagement</i> -----	11
<b>1.3. Desempenho</b> -----	12
1.3.1. Conceito e Teorias de Desempenho-----	12
1.3.1.1. Dimensões Comportamentais do Desempenho no Trabalho----	12
1.3.2. Avaliação de Desempenho-----	15
1.3.3. Desempenho -----	19
1.3.4. <i>Engagement</i> e Desempenho-----	20
<b>1.4. Trabalho Temporário</b> -----	22
1.4.1. Definição e Conceitos -----	22
1.4.2. Vantagens do Trabalho Temporário -----	24
1.4.3. Desvantagens e Riscos do Trabalho Temporário -----	24
1.4.4. Desempenho e Trabalho Temporário -----	25

## Parte Prática

<b>2. MÉTODO</b> .....	27
<b>2.1. Objetivos e Hipóteses</b> .....	27
<b>2.2. Participantes</b> .....	29
<b>2.3. Variáveis e Instrumentos</b> .....	33
2.3.1. A Escala de <i>Engagement</i> com o trabalho (UWES) .....	33
2.3.2. Desempenho Profissional .....	34
<b>2.4. Procedimento</b> .....	35
<b>3. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b> .....	37
<b>3.1. Comparação de Médias</b> .....	37
<b>3.2. Estudo de Correlações</b> .....	47
<b>3.3. Regressão Linear</b> .....	49
<b>4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	51
<b>4.1. Limitações ao Estudo</b> .....	55
<b>4.2. Estudos Futuros e Implicações Práticas</b> .....	55
 <i>Referências Bibliográficas</i> .....	 57
 <b>Anexos</b>	

## Índice de Figuras

Figura 1: O Triângulo do Trabalho Temporário -----	23
Figura 2: Distribuição dos sujeitos por contrato de trabalho -----	30
Figura 3: Distribuição por sexo dos trabalhadores contratados diretamente pela empresa -----	31
Figura 4: Distribuição dos sujeitos da amostra por nível de habilitações literárias ---	31
Figura 5: Distribuição dos trabalhadores temporários por sexo-----	32
Figura 6: Distribuição dos trabalhadores temporários por habilitações literárias -----	32

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Idade Global-----	30
Tabela 2: Coeficientes de fidelidade das escalas de <i>engagement</i> -----	34
Tabela 3 e 4: ANOVA a um fator para comparação de médias da avaliação de desempenho face ao tipo de contrato -----	38
Tabela 5 e 6: ANOVA a um fator para comparação de médias dos níveis de <i>engagement</i> face ao tipo de contrato -----	39
Tabela 7 e 8: ANOVA para igualdade de médias de <i>engagement</i> face à idade -----	42
Tabela 9: Teste T para igualdade de médias de <i>engagement</i> face ao sexo-----	44
Tabela 10: Média e desvio-padrão do <i>engagement</i> face ao sexo-----	45
Tabela 11: Média e desvio-padrão do <i>engagement</i> face às habilitações literárias---	46
Tabela 12: ANOVA para igualdade de médias de <i>engagement</i> face à idade -----	47
Tabela 13: Correlações entre os níveis de <i>engagement</i> e os resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias-----	48
Tabela 14: Regressão linear entre as variáveis <i>engagement</i> e desempenho-----	49





## INTRODUÇÃO

A elaboração deste estudo prende-se com o facto de, nos últimos anos, dois conceitos, alto desempenho e *engagement* nos trabalhadores, terem-se tornado dois grandes tópicos no mundo dos Recursos Humanos. Tal situação ocorreu a par com o aumento da contratação temporária no mundo empresarial. É importante como Psicólogos, tentarmos perceber quais as principais vantagens e desvantagens que resultam neste tipo de contratação, nomeadamente ao nível do envolvimento e desempenho demonstrados, comparando assim os colaboradores que estão ligados diretamente à empresa, com vínculo permanente, com os trabalhadores com contratação temporária, por meio de agências de trabalho temporário.

A necessidade das organizações ultrapassarem o momento de crise que assola o mundo em geral acabou por realçar a importância de uma boa gestão de Recursos Humanos, promovendo assim, a necessidade de melhoria das práticas existentes.

De acordo com Fisher, Schoenfeldt e Shaw (2006), é necessário que as organizações reúnam um determinado número de coisas para se tornarem competitivas, incluindo recursos físicos, recursos financeiros, capacidade de marketing e recursos humanos. Estes autores defendem que os fatores que potenciam uma possível maior vantagem competitiva são os recursos humanos e a maneira como estes são geridos. Todos os outros fatores poderão ser facilmente copiados de outras organizações. Desta forma, não é difícil compreender o porquê de tantos investigadores se focarem nesses dois tópicos.

Investigações como as de Endres e Smoak (2008) e Bakker e Bal (2010), defendem que o *engagement* nos trabalhadores apresenta uma relação estatística com a produtividade, rentabilidade, retenção dos colaboradores, segurança, e satisfação do cliente. Mais especificamente, Bakker e Bal. (2010), realizaram um estudo em que os resultados demonstram que professores que revelam um baixo nível de *engagement* apresentam um baixo nível de desempenho. Muitas outras investigações acabam por confirmar estes resultados, mas outras defendem que o *engagement* por si só não trará benefícios para a organização. Ayers (2009), defende que as organizações estão a apostar no fator errado, pois ainda não compreenderam quais as reais necessidades da sua organização e o que é realmente necessário para aumentar os níveis de desempenho.

As razões que cimentaram a escolha por este tema prendem-se com três fatores-chave: atualidade, utilidade e motivação pessoal. Desde o primeiro ano de mestrado que senti grande interesse em trabalhar fatores positivos e que possam desenvolver positivamente as organizações. É importante estudar aspetos positivos, demonstrar que existem pessoas que acreditam numa mudança de gestão, que acreditam que conseguimos ser melhores e ultrapassar uma crise, que apesar de ser avassaladora, acaba por ter vários benefícios. Organizações que apenas davam importância ao lucro, sentem-se obrigadas a repensar nas suas práticas de gestão, e a melhorar as suas relações com os seus próprios colaboradores. Colaboradores insatisfeitos são potenciadores de mais altos níveis de absentismo, e possivelmente, sinal de baixos níveis de desempenho. A farsa está alta e só os melhores poderão manter-se de “pé”.

É assim importante que os investigadores procurem apresentar respostas fidedignas, estudos relevantes e que, claramente, acarretem importantes aplicações práticas.

Desta forma, este estudo parece apresentar alguma relevância, quer em termos teóricos, quer em termos práticos, pois tentará compreender a real importância dos níveis de *engagement* no desempenho dos colaboradores, assim como apresentar as diferenças existentes entre colaboradores temporários, contratados por empresas de TT e colaboradores com contratos sem termo contratados diretamente pela organização em que trabalham. Se comprovarmos tais hipóteses conseguiremos realçar a importância de repensar as práticas de gestão, melhorando assim, a qualidade de vida de cada colaborador. É importante que as organizações sejam mais humanas, que progridam e que consigam ter a capacidade de sair da sua zona de conforto, numa estratégia de maior valorização dos seus colaboradores.

## 1 – Fundamentação Teórica

### 1.1 - A Psicologia Positiva

A psicologia positiva é o estudo científico das condições e processos que contribuem para o funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições (Gable & Haidt, 2005). Apesar de ser uma área com poucos anos, esta tem-se desenvolvido significativamente, na medida em que a exaltação das qualidades dos indivíduos têm assumido grande pertinência e fundamentação (Terjesen, Jacofsky, Froh & DiGiuseppe, 2004).

Esta área poderá mesmo ser vista como uma resposta a este tipo de mentalidade, à mentalidade negativista em que apenas se associava a psicologia a perturbações mentais. Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris, (2008), asseguram mesmo que, a Psicologia da Saúde Ocupacional, mais especificamente, dedicou-se, durante muitos anos, apenas à investigação de aspetos negativos na saúde das pessoas, acabando por negligenciar o funcionamento ótimo humano.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000), referem que a psicologia não poderá ser vista apenas como patologia, fraquezas e danos, mas também como força e funcionamento ótimo do ser humano, pelo que se deverá centrar na prevenção. Os mesmos autores, defendem que a Psicologia Positiva é a ciência da experiência subjetiva positiva, dos traços individuais positivos e das instituições positivas, sendo composta, desta forma, por três pilares. O primeiro pilar, denominado experiência subjetiva positiva, inclui, a felicidade, bem-estar, *flow*, prazer, esperança, otimismo, e experiências positivas. O segundo pilar, traços positivos, engloba o talento, interesses, criatividade, sabedoria, valores, coragem, perseverança, sensibilidade estética, etc. Para finalizar, as instituições positivas, incluem famílias positivas, escolas, empresas, comunidades e sociedades. Estas instituições orientam os indivíduos para uma melhor cidadania e ao desenvolvimento de virtudes cívicas, como por exemplo, responsabilidade, altruísmo, civismo e tolerância (Donaldson, 2010).

Relativamente à contribuição da Psicologia Positiva no bom funcionamento das Organizações, Froman (2009) refere que a Psicologia Positiva tem como objetivo primordial criar ferramentas para que as próprias organizações consigam criar as condições essenciais para fazer sobressair nos seus colaboradores o que eles têm de

melhor, estabelecendo desta forma uma relação positiva entre o desenvolvimento humano e o económico.

A consideração da psicologia positiva em contexto de trabalho levanta algumas questões interessantes relativamente à relação existente entre a satisfação na vida e no trabalho. Como é que o trabalho contribui para a felicidade individual? E, será que as organizações utilizam as aprendizagens da psicologia positiva para melhorar o bem-estar e performance dos seus colaboradores?

Seligman (2002) sugere que a felicidade individual depende de três abordagens da vida. As três abordagens poderão ser importantes para a satisfação da vida a longo prazo sendo necessário nutri-las e balanceá-las para manter a felicidade. As três abordagens são:

- A vida agradável: (a busca de prazeres tangíveis), a vida “engajada” (*engagement* e ter interesse em atividades, aprendizagens e no seu crescimento) e a vida com sentido: (a busca do envolvimento em algo maior que si mesmo a serviço de um objetivo geral ou significado).

A investigação sugere que as pessoas mais felizes ou satisfeitas são aquelas que dirigem as suas atividades para um equilíbrio das três abordagens, particularmente se elas desenvolverem um sentido de *engagement* ou um sentido para a sua vida (Money, Hillenbrand & Camara, 2008).

A psicologia positiva aplicada ao trabalho tem como objetivo influenciar a qualidade de vida no trabalho, oferecendo às empresas e aos colaboradores as ferramentas necessárias.

Landsbergis, Cahill e Schnall (1999), mencionam, num estudo sobre a evolução das condições de trabalho, que, o mesmo, como relação a longo-termo, tem sido cada vez mais difícil, forçando as pessoas a aceitar situações precárias, empregos temporários ou múltiplos, podendo desta forma, comprometer a saúde e segurança ocupacionais.

## 1.2 – *Engagement* no trabalho

### 1.2.1 – Conceptualização do *engagement* no trabalho

Ao longo das últimas décadas, o conceito de *engagement* tem sido um tema central nas investigações em psicologia organizacional.

O *engagement* iniciou-se com o trabalho de Kahn (1990), crescendo com Maslach e Leiter (1997) e continuando com Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002b). Apesar da sua evolução ao longo dos anos, o estudo sobre o *engagement* sempre se focou no funcionamento ótimo dos indivíduos no seu local de trabalho (Evie, 2009).

Kahn (1990) introduziu os constructos de *engagement* pessoal e *disengagement*, defendendo que os indivíduos podem usar vários níveis da sua performance física, cognitiva e emocional nos diversos papéis do seu trabalho (Evie, 2009). Em outras palavras, trabalhadores “engajados” colocam muito esforço no seu trabalho porque se identificam com ele.

Segundo May Gilson e Harter L.M. (2004), que analisaram a estrutura teórica de Kahn, existem duas condições psicológicas para o *engagement* no trabalho: o significado e a segurança. O significado psicológico refere-se ao sentimento positivo que as pessoas têm por investirem a sua energia física, cognitiva e emocional nas tarefas do trabalho. A prestação de trabalho que é experimentada como significativa pelos trabalhadores deve facilitar o seu crescimento pessoal e a sua motivação no trabalho. O sentimento de falta de significado no trabalho pode levar à alienação e ao afastamento do mesmo. O enriquecimento do trabalho e o papel prestado são dimensões do local de trabalho que influenciam o sentimento de significado psicológico. A segurança psicológica é definida por Kahn (1990) como o sentimento de ser capaz de se mostrar e empregar sem ter medo de consequências negativas para a sua auto-imagem, o seu *status* ou para a sua carreira. Os indivíduos sentem-se seguros quando percebem que não vão sofrer por se expressarem verdadeiramente no seu trabalho. Num ambiente seguro, os indivíduos têm noção dos limites aceitáveis do comportamento. No entanto, existem situações de risco quando as situações são ambíguas e imprevisíveis. As determinantes para a segurança psicológica incluem relações de supervisão e coordenação das relações de trabalho.

Maslach e Leiter (1997, cit. por Evie, 2009), por outro lado, descrevem o *engagement* como o oposto de *burnout*.

O *burnout* é definido como uma resposta prolongada a stressores emocionais e/ou interpessoais, crônicos relacionados com o trabalho, e é definido pelas suas três dimensões, exaustão, cinismo e ineficácia (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Maslach e Jackson (1986, in Salanova & Schaufeli, 2004) caracterizam-nas de uma forma extremamente simples, que se apresenta de seguida:

- Exaustão: o trabalhador experiencia um sentimento de incapacidade, ou seja, sente que já não consegue dar mais de si próprio devido à sobrecarga ou outras exigências de trabalho;

- Cinismo: é definido como o desenvolvimento de atitudes, sentimentos e condutas negativas e de cinismo para com as pessoas destinatárias do seu trabalho;

- Ineficácia: definida como a tendência dos trabalhadores a atribuir uma avaliação negativa à sua prestação, principalmente à sua falta de eficácia e habilidade para realizar o seu trabalho.

De acordo com Maslach e Leiter (1997), o *engagement* é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia – os opostos diretos das dimensões do *burnout*. Eles argumentam que no caso do *burnout* a energia transforma-se em exaustão, o envolvimento transforma-se em cinismo e a eficácia em ineficácia. Implicitamente, o *engagement* é avaliado através do padrão oposto dos resultados das três dimensões do instrumento *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Porém, apesar da existência de uma larga evidência empírica da correlação negativa entre ambos os constructos, estes não parecem ser linearmente opostos. Desta forma, Schaufeli, Salanova, González-Roma e Baker (2002b), definem o *engagement* como “um estado de espírito positivo, de preenchimento, relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002b, p. 74).

O vigor é entendido pela vontade e esforço despendidos pelo trabalhador, bem como elevados níveis de energia e resiliência mental durante a sua jornada, pela sua capacidade de não ficar facilmente fatigado e pela persistência demonstrada perante os obstáculos; A dedicação, refere-se ao forte envolvimento com o trabalho, acompanhado por um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio perante o trabalho; por último, a absorção entende-se como a total concentração e

felicidade na realização das atividades laborais, nas quais o trabalhador se a deixa levar pelo mesmo (Csikszentmihaly, 1990 cit. por Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002a).

Resumindo, no *engagement*, o preenchimento existe, em contraste com as lacunas da vida que deixam as pessoas com uma sensação de vazio como no *burnout*, consequência dos seus baixos níveis de energia e fraca identificação com o trabalho. Mais do que um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado cognitivo-afetivo mais persistente e penetrante (Schaufeli & Bakker, 2010).

Schaufeli, et al. (2002a), preceituam que, dada a não correlação perfeita negativa entre *engagement* e *burnout*, estes deverão ser medidos independentemente, propondo desta forma, a criação de uma medida independente para avaliar o *engagement*: a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, construída por Schaufeli e Bakker, 2003 cit. por Semedo, 2009).

### 1.2.2 – Componentes do *Engagement* no trabalho

Num estudo de revisão de literatura, surgem três componentes conceptuais das definições de *engagement* analisadas. Desta forma, a perspetiva da cognição afirma que o *engagement* é visto como um julgamento cognitivo acerca da capacidade de satisfação das necessidades do trabalho ou da organização (Harter et al., 2002; James & James, 1989; Kahn, 1990, 1992; Macy & Schneider, 2008; May et al., 2004; Robinson et al., 2004; Rothbard, 2001; Saks, 2006, 2008; Wellins et al., 2005 cit. por Zigarmi & Nimon, 2009). Por outro lado, o afeto é mais um componente chave do conceito aqui caracterizado. Termos como entusiasmo, satisfação, absorção, emoção e estado mental positivo são constantemente utilizados para definir *engagement* (Kahn, 1990; Harter et al., 2002; Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006; Macy & Schneider, 2008; Saks, 2006, 2008; Little & Little, 2006; Rothbard, 2001; Schaufeli & Salanova, 2007; Schmit & Allscheid, 1995 cit. por Zigarmi et. al 2009). Vários autores defendem que o comportamento tem sido frequentemente associado ao *engagement* a partir de palavras como satisfação (Corporate Leadership Council, 2004; Wellins et al., 2005 cit. por Zigarmi et. al, 2009), comportamento de cidadania organizacional (Fischer & Smith, 2006 cit. por Zigarmi et. al, 2009), retenção (Sardo, 2006; Wellins et al., 2005 cit. por Zigarmi et. al 2009), extensão do papel

desempenhado, comportamento pró-social (Sonnentag, 2003 cit. por Zigarmi, 2009) e bem-estar individual (Andreassen, Ursin, & Eriksen, 2007; Harter et al., 2002; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, & Schaufeli, 2003 cit. por Zigarmi et. al 2009).

O conceito de *engagement* tem sido igualmente associado ao envolvimento no trabalho. Segundo Lawler e Hall (1970, cit. por May, Gilson & Harter, 2004) o envolvimento no trabalho é entendido como o grau em que a situação de trabalho é central à pessoa e à sua identidade. Para além disto, o *engagement* difere do envolvimento no trabalho quanto ao modo como o indivíduo se entrega ao trabalho.

Neste sentido, o *engagement* pode ser entendido como um antecedente do envolvimento no trabalho uma vez que quem experiencia *engagement* terá mais tendência para se identificar com as atividades que executa (May et. al, 2004). Assim uma pessoa envolvida no trabalho é alguém que considera o seu trabalho motivante e desafiante, que está comprometido com as suas funções e com a empresa, o que faz com que este permaneça na organização, e invista mais nas relações profissionais promovendo a oportunidade de receber feedback (Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998, cit. por Hallberg & Schaufeli, 2006).

Para além do *engagement*, alguns autores definem também o *self-engagement* que se caracteriza por indivíduos que têm um elevado sentido de responsabilidade e comprometimento para com o seu desempenho (Britt, Castro & Adler, 2005). Neste sentido, um indivíduo empenhado na realização da tarefa irá esforçar-se mais, aumentando os seus recursos atencionais (Britt, 2003; Kahn, 1990; May, Gilson, & Harter, 2004 cit. por Britt et. al, 2005). Ainda de acordo com Britt et. al (2005), indivíduos altamente empenhados no seu trabalho estão mais protegidos contra eventuais situações de stress e os resultados do seu desempenho têm um maior impacto na identidade do trabalhador devido ao sentimento de responsabilidade do mesmo.

A importância do *engagement* tem vindo a aumentar uma vez que o problema central dos trabalhadores é a falta de comprometimento e motivação no desempenho das suas funções. Assim, o trabalho deverá ter significado a fim de promover a motivação e a criação de laços afetivos dos indivíduos para com o trabalho, ao mesmo tempo que se promove o crescimento pessoal (May et al, 2004).

### 1.2.3 - Fatores que contribuem para o aumento do nível de *engagement* no trabalho

Salanova e Schaufeli (2004), a partir das investigações científicas ocorridas nos últimos anos, apresentam um conjunto de fatores que influenciam os níveis de *engagement* no trabalho, designadamente os recursos laborais (ex. autonomia, apoio social) e pessoais (ex. auto-eficácia), a recuperação pós-esforço e o contágio emocional fora do trabalho.

#### 1.2.3.1 – Recursos Laborais

Os **recursos laborais** referem-se aos aspetos organizacionais do trabalho que são importantes para alcançar as suas metas, a ferramentas que possam reduzir as exigências do trabalho associadas a custos fisiológicos e psicológicos, e finalmente, que possa estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Estes, são ainda caracterizados como recursos motivadores e estimulantes para o trabalho, podendo também serem vistos como recursos atenuantes do stress e *burnout* ou como promotores de bem-estar e *engagement*. Estes podem situar-se a nível organizacional, interpessoal, da estrutura de trabalho, ou a nível das tarefas desempenhadas (Chambel & Marques-Pinto, 2008). Estes recursos são por exemplo, o apoio social por parte dos colegas de trabalho e dos seus superiores, o *feedback* recebido sobre o seu desempenho, autonomia, variedade das tarefas e facilidade de formação (Salanova & Schaufeli, 2004).

Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001), concluíram que os recursos laborais são preditores de *engagement* e atuam simultaneamente como variável mediadora da baixa intenção em abandonar o trabalho, ou seja, baixo índice de *turnover*.

Resumindo, os recursos laborais são “facilitadores” no local de trabalho, pois apresentam potenciais funções de motivação para aumentar os níveis de *engagement* no trabalho (Salanova, Augut & Peiró, 2005).

### 1.2.3.2 – Recursos Pessoais

Os **recursos pessoais**, como por exemplo, as crenças na própria eficácia pessoal, são outro aspeto importante do funcionamento organizacional positivo (Salanova & Schaufeli, 2004). Salanova e Schaufeli (2004) defendem que a autoeficácia para além de ser uma causa do *engagement* poderá também ser vista como uma consequência, ou seja, as crenças nas suas próprias competências influenciam positivamente nos níveis de *engagement* (altos níveis de vigor, dedicação e absorção no trabalho) que por sua vez ajudarão a consolidar essas mesmas crenças.

Sonnentag (2003), demonstra, também, que o nível de *engagement* está positivamente associado à capacidade, que os colaboradores apresentam de **recuperar de esforços** (físicos, mentais e emocionais) anteriores. Colaboradores que se sentem suficientemente recuperados do stress/ tensão gerado no trabalho no dia anterior, demonstram um maior nível de *engagement* no dia seguinte. Estes níveis de *engagement* ajudam os colaboradores a tomar novas iniciativas e a estabelecer novas metas de trabalho.

De acordo com as conclusões retiradas de uma investigação de Montgomery, Peeters, Schaufeli e Den Ouden (2003), colaboradores que geram **emoções positivas** do trabalho para casa, e/ou vice-versa, apresentam níveis mais altos de *engagement* comparados com indivíduos que não generalizam tais experiências positivas em ambos os mundos. Tal sucede, de acordo com Bakker e colaboradores (2008), porque quanto maiores os recursos pessoais de um indivíduo, mais positivo é o seu amor-próprio, sendo esperado uma maior concordância entre os seus objetivos.

De uma forma prática e resumida, os recursos pessoais são caracterizados como aspetos do *self* usualmente relacionados com a resiliência e referem-se à perceção dos indivíduos sobre a sua capacidade de controlar e influenciar o seu meio envolvente com êxito (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

### 1.2.3.3 – Variáveis Sócio-Demográficas

Para concluir, relativamente a **variáveis sócio-demográficas**, Salanova e Schaufeli (2004), através de resultados de vários estudos, defendem a existência de uma ligeira diferença nos níveis de *engagement* entre géneros. Segundo os autores os

homens apresentam níveis de *engagement* ligeiramente mais elevados. No que toca à idade, Schaufeli, Bakker, González e Salanova (2002b) apresentam resultados que demonstram a existência de uma relação positiva entre *engagement* e idade, o que significa que trabalhadores mais velhos apresentam valores ligeiramente mais elevados do que os trabalhadores mais novos. Para concluir, relativamente aos diferentes grupos profissionais, de acordo com os resultados apresentados no estudo de Schaufeli e Bakker (2003), colaboradores que têm profissões mais empreendedoras e proactivas (ex: gestores e executivos) apresentam valores mais elevados de *engagement* que colaboradores que executam profissões mais ligadas à assistência aos outros (ex: médicos e polícias).

#### 1.2.4 – Consequências do *engagement*

Trabalhadores e investigadores tendem a concordar que as consequências do *engagement* no trabalho são francamente positivas (Saks, 2006). Estas consequências referem-se, basicamente, às atitudes face ao trabalho e à organização (ex. satisfação no trabalho, compromisso organizacional e baixa intenção em abandonar a organização) (Salanova & Schaufeli, 2004), à saúde individual, aos comportamentos extra-papel e ao desempenho (Schaufeli & Salanova, 2007). Comparados com aqueles que não se sentem “engajados”, pessoas que apresentam níveis elevados de *engagement* estão mais satisfeitas com o seu trabalho, sentem um maior compromisso com a organização e não pensam em deixar a organização e procurar outro local de trabalho (Schaufeli & Salanova, 2008). Para além disso, apresentam condutas mais proativas e de iniciativa pessoal, assim como, níveis mais altos de motivação para adquirir novos conhecimentos e para enfrentar novos desafios no seu trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004).

Relativamente à saúde individual dos colaboradores, foi comprovado por Schaufeli e colaboradores (2008) que uma das consequências do *engagement* no trabalho refere-se ao aumento dos níveis de saúde, particularmente com os baixos níveis de depressão e tensão nervosa.

No seu conjunto, os resultados dos estudos sobre comportamento positivo organizacional sugerem que, trabalhadores “engajados” são capazes e estão dispostos a apresentar um comportamento que vai mais para além do que é esperado na sua função (Schaufeli & Salanova, 2008).

Existe também uma evidência empírica que o *engagement* está associado a ausência de doença, isto é, baixos níveis de depressão e tensão nervosa e menores queixas psicossomáticas (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003).

Finalmente, como última e principal consequência face ao estudo realizado, aqueles que se encontram “engajados” apresentam níveis de desempenho superiores (Schaufeli & Salanova, 2008). Assim o desempenho constitui-se como outra das variáveis que estudaremos e que abordaremos de seguida.

## **1.3 – Desempenho**

### **1.3.1 – Conceito e Teorias de Desempenho**

O desempenho individual é um conceito fundamental no âmbito do trabalho e da psicologia organizacional (Sonnentag & Frese, 2002). Este, é definido por Motowidlo (2003), como o valor total esperado para a organização dos distintos episódios de comportamento que um indivíduo efetua durante um período de tempo padrão. Uma importante ideia nesta definição é que o desempenho é uma propriedade do *comportamento*. Em particular, é uma propriedade agregada de múltiplos e discretos comportamentos que ocorrem durante um certo período de tempo. Uma segunda ideia importante é que este conceito de propriedade refere-se ao valor esperado para a organização. Em resumo, “O desempenho é visto como o que a organização contrata para fazer, e para fazer bem” (Campbell, McCloy, Oppler, & Sagger, 1993, cit. in Sonnentag & Frese, 2002)

#### **1.3.1.1 – Dimensões Comportamentais do Desempenho no Trabalho**

Apesar de a teoria de Campbell ser, consideravelmente, antiga (21 anos), esta nunca deixou de ser utilizada/ referida por grandes investigadores, sendo “obrigatório” descrevê-la/ estudá-la para perceber o início do processo de avaliação de desempenho.

Campbell (1990), definiu oito dimensões comportamentais do desempenho, que têm como objetivo, descrever o topo da hierarquia latente em todos os postos de trabalho. No entanto, os oito fatores não têm todos a mesma forma. Eles têm padrões diferentes e o seu conteúdo varia diferencialmente, de acordo com cada posto de trabalho. Além disso, nenhum trabalho particular consegue incorporar todos os oito componentes (Sonnentag & Freese, 2002).

Os oito fatores estão descritos na lista abaixo apresentada:

- 1 – **Competência da tarefa num emprego específico:** refere-se a quão bem uma pessoa pode realizar tarefas que compõem os principais requisitos técnicos de um emprego e que diferenciam um emprego de outro.
- 2 – **Competência da tarefa num emprego não específico:** diz respeito a quão bem uma pessoa consegue desempenhar tarefas que não são únicas do seu trabalho, mas que são requeridas na maior parte dos empregos numa organização.
- 3 – **Comunicações Orais e Escritas:** põe em evidência competências de escrita para uma audiência de qualquer tamanho.
- 4 – **Demonstração de esforço:** diz respeito ao grau de comprometimento de um trabalhador e quão persistente e intensamente trabalha para a concretização de tarefas.
- 5 – **Manutenção da disciplina pessoal:** aponta para o evitamento de comportamentos negativos, como o abuso de álcool, quebra de regras e absentismo.
- 6 – **Facilitação do desempenho da equipa e dos pares refere-se a:** quão bem uma pessoa apoia, ajuda e desenvolve os colegas e ajuda o grupo a funcionar como uma unidade eficaz.
- 7 – **Supervisão:** evidencia quão bem alguém influencia os subordinados através da interação cara-a-cara.
- 8 – **Gestão e administração:** refere-se a quão bem alguém executa funções de gestão não supervisionada, como por exemplo, definir metas organizacionais, organizar as pessoas e os recursos, acompanhar os progressos, controlar as despesas e encontrar recursos adicionais (Campbell, 1990).

Apesar de ser uma teoria consistente, utilizada durante duas décadas, esta foi desenvolvida e apresentada de diferentes formas. Diversos investigadores utilizaram-na como base, desenvolvendo-a e solucionando as lacunas encontradas.

Mais recentemente, Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark, e Drasgow (2001), redefiniram o modelo das três dimensões desenvolvido por Coleman e Borman (2000), sendo neste momento, um dos modelos mais utilizados pelos profissionais da área.

Coleman e Borman (2000) examinaram padrões comportamentais que eram mencionados em discussões de comportamentos organizacionais e em comportamentos pró-sociais nas organizações, e decompuseram os padrões em 27 conceitos diferentes de comportamento. Estes foram categorizados de acordo com os seus conteúdos comportamentais e através de análise fatorial, análise de escalas multidimensionais e análise de *clusters* das suas decisões, identificadas através de dimensões subjacentes, rotuladas como apoio interpessoal, suporte organizacional e consciência de trabalho-tarefa.

É ainda importante referir que, dada a constante mudança ocorrida no mundo do trabalho, em que os empregos são encarados de forma mais dinâmica e flexível, diversos autores sentiram necessidade de o especificar, apresentando dois tipos de desempenho.

Borman e Motowidlo (1993, cit. em Motowidlo, 2003) dividem o desempenho em dois tipos, desempenho de tarefas e desempenho contextual, explicando esta divisão como uma necessidade de integrar o outro lado do desempenho nas práticas profissionais e em investigações futuras.

O desempenho de tarefas inclui episódios comportamentais que representam atividades da tarefa que são bem executadas e episódios comportamentais que representam atividades da tarefa que são mal executadas, com uma variabilidade correspondente no valor organizacional esperado. Podemos ainda referir que, este tipo de desempenho possui uma relação direta com o núcleo técnico da organização e com a descrição formal das funções.

Por outro lado, o desempenho contextual é definido em termos dos comportamentos que possam contribuir para a eficácia organizacional através dos seus resultados nos contextos psicológico, social e organizacional do trabalho.

A redefinição das definições das categorias por Borman *et al* (2001) resultou nas seguintes categorias:

**1– Suporte interpessoal:** diz respeito a ajudar os outros através da oferta de sugestões, ensiná-los a utilizar conhecimentos e competências, desempenhar diretamente algumas das suas tarefas, e providenciar suporte emocional para os seus problemas pessoais; cooperar com outros aceitando sugestões, informando-os de eventos que eles deveriam ter conhecimento, e colocar os objetivos da equipa acima dos interesses pessoais; mostrar consideração, cortesia, e tato nas relações com os outros assim como motivá-los e mostrar confiança neles;

**2– Suporte organizacional:** refere-se a representar favoravelmente a organização defendendo e promovendo-a; expressar satisfação e demonstrar lealdade em trabalhar para a organização, mesmo em momentos difíceis; apoiar a missão e objetivos da organização, cumprir com as regras e procedimentos da organização e sugerir melhorias;

**3– Iniciativa consciente:** caracteriza comportamentos de persistência com esforço extra, apesar das condições difíceis; desenvolvimento dos seus conhecimentos e capacidades, aproveitando oportunidades dentro e fora da organização, usando o seu próprio tempo e recursos.

Para medir tais dimensões, Borman *et al* (2001), identificaram quatro níveis de eficácia que as pudessem representar: muito eficaz; eficaz; um pouco ineficaz; muito ineficaz.

Dado a importância de tal variável para o nosso estudo, achamos extremamente pertinente abordar a temática da Avaliação de Desempenho.

### 1.3.2 – Avaliação de Desempenho

Num panorama de crescente importância do desempenho dos colaboradores, nasce o conceito de Avaliação de Desempenho (AD).

De acordo com Motowidlo (2003) o desempenho dos profissionais é definido como o valor total esperado para a organização, dos episódios comportamentais discretos de um indivíduo num período de tempo definido.

A avaliação de desempenho adquire um papel de extrema importância na gestão do desempenho de uma organização, sendo caracterizado como um instrumento estratégico de gestão de recursos humanos para a prestação de serviços

de qualidade (Roque & Santos, 2008). “Esta, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, emergiu como uma componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, no início deste século” (Latham & Wexley, 1981; cit. por Caetano, 1997, 56).

Segundo Caetano (2008), a avaliação de desempenho refere-se à apreciação do trabalho passado ou presente desenvolvido por colaboradores de uma organização, visando a obtenção de um determinado resultado. Pressupõe um conjunto de processos que geralmente envolvem a avaliação e o desenvolvimento de um indivíduo e do seu desempenho (Fletcher & Perry, cit. por Jordão & Brandão, 2005), tendo como finalidade desenvolver estratégias para corrigir desempenhos que não estejam a corresponder às expectativas da organização e elaborar percursos de carreira (Rocha & Dessler, cit. por Jordão & Brandão, 2005).

Para Chiavenato (cit. por Lara & Silva, 2004), a avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações, sendo o processo efetuado periodicamente, normalmente com carácter anual. Este pode ser caracterizado como uma análise do desempenho do colaborador na sua função e uma oportunidade para o seu desenvolvimento futuro. Através do processo de avaliação podemos observar e avaliar diversas competências como por exemplo, visão estratégica, responsabilidade, iniciativa do colaborador e sua pró-atividade, criatividade, inovação, relacionamento com os colegas de trabalhos, entre outros. O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer, podendo ser definido, acompanhado e mensurado (Philadelpho & Macedo, 2007).

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), os objetivos da avaliação de desempenho podem agrupar-se em quatro domínios:

1 – Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais. Exemplos destes domínios são o aumento da perceção individual sobre a organização, estimular o *commitment* com a organização e levar o colaborador a partilhar mais intensamente, e a par e passo, os sucessos e os fracassos da organização;

2 – Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional. Como exemplos são referidos o identificar as oportunidades de desenvolvimento individual de competências e o identificar as lacunas de competências organizacionais;

3 – Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos, na senda da excelência. Exemplos destes objetivos são o identificar os desempenhos excepcionais, contribuir para os esquemas de recompensas e a promoção dos melhores;

4 – Melhoria da comunicação interna. Exemplos deste domínio são o clarificar os objetivos organizacionais e as expectativas em relação aos indivíduos e o promover a comunicação, centrada em factos, dos diversos níveis hierárquicos da organização (Sousa *et al*, 2006);

Para que tais objetivos sejam concretizados será extremamente importante que um conjunto de condições de eficácia seja tido em conta e respeitado por todos os intervenientes. Vários investigadores debruçaram-se sobre esta temática, defendendo que as medidas de desempenho devem obedecer a pelo menos sete critérios fundamentais: fiabilidade, validade, relevância, praticabilidade, aceitabilidade, sensibilidade e isenção de erros.

A **fiabilidade**, de acordo com Gomes, Cunha, Rego, Cardoso e Marques. (2008), reporta-se à consistência de julgamentos e procedimentos. Os autores defendem que, para um mesmo colaborador, as classificações/ avaliação atribuídas por diferentes avaliadores deverão ser equitativas, caso contrário, o sistema não deverá ser considerado fiável.

A **validade**, por sua vez, expressa o grau em que um instrumento de medida fornece informação necessária para uma tomada de decisão (Thorndike & Hagen, 1977). Verificar a validade de um instrumento de medida, resume-se, em verificar se esse instrumento “mede efetivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais aquilo que queremos medir” (Thorndike & Hagen, 1977).

Por sua vez, a **relevância**, de acordo com Gomes et al. (2008), terá que ser considerada de duas diferentes formas, tendo ambas grande importância para a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho. Em primeiro lugar, será extremamente importante a existência de relações “entre os padrões de desempenho

para uma determinada função e os objetivos organizacionais”. Como segundo significado, será importante a “existência de relações claras entre os elementos funcionais identificados como importantes na análise de funções e as dimensões alvo de avaliação”.

A **praticabilidade** corresponde ao grau em que os colaboradores e supervisores em específico compreendem o sistema e o encaram como útil (Gomes *et al.* 2008). Pensar em utilizar uma ferramenta que não é reconhecida como útil, como uma ferramenta de ajuda para melhorar o desempenho e resultados globais, é simplesmente um desperdício de recursos, tanto financeiros, como humanos e temporais. É importante que o técnico esteja capacitado para explicar a todos os intervenientes a importância de tal ferramenta.

A **Aceitabilidade** é, de acordo com Gomes *et al.* (2008), o requisito mais valorizado e importante para que todo o sistema seja eficaz. Defendem que, se os colaboradores não aceitarem o sistema, estas acabarão por desconfiar e não aceitar as classificações, condenando-o ao fracasso.

Por fim, e não menos importante, destacamos o critério **isenção de erros**. Apesar de a Avaliação de Desempenho ser identificada como um sistema extremamente importante para o bom funcionamento da organização, é importante ter consciência que, sendo constituído, maioritariamente, por escalas de cotação, esta poderá apresentar um conjunto de erros que deverá ser sempre tido em conta. São estes o **efeito de halo**, o **efeito de leniência** e **tendência central**.

O efeito de *halo*, de acordo com Saal, Downey e Lahey (1980), é caracterizado como a dificuldade, proveniente da influência da avaliação global, que os avaliadores apresentam em discriminar dimensões conceptualmente distintas no comportamento do avaliado.

O erro de leniência, por sua vez, é identificado como a tendência para atribuir a um indivíduo uma cotação mais alta ou mais baixa do que é exigida pelo seu comportamento (Saal *et. al.*, 1980).

Por fim, o erro de tendência central, é definido como o “predomínio de cotações em torno do ponto médio da escala, ou evitamento das cotações extremas quer positivas quer negativas” (Caetano, 2008).

### 1.3.3 – Desempenho

As organizações necessitam de altos desempenhos individuais a fim de satisfazer os seus objetivos, entregar os seus produtos e os seus serviços que são especializados e finalmente para adquirirem vantagem competitiva. O desempenho é também importante para o indivíduo. Cumprir a realização das tarefas com alto nível de desempenho poderá ser uma fonte de satisfação, com sentimentos de mestria e orgulho. O baixo desempenho e o não cumprimento dos objetivos poderá ser experienciado como insatisfação ou mesmo como uma falha pessoal. Ainda mais, o desempenho – se é reconhecido por outras pessoas dentro da empresa, será frequentemente recompensado financeiramente e através de outros benefícios. O desempenho é o principal, mas não o único pré-requisito para o desenvolvimento futuro de carreira e para o sucesso no mercado de trabalho.

Claro que poderá haver exceções, mas normalmente os colaboradores que apresentam um alto desempenho são promovidos mais facilmente dentro da organização e no geral têm melhores oportunidades de carreira que os que apresentam um baixo desempenho (VanScotter, Motowidlo, & Cross, 2000).

Os autores concordam que quando o desempenho é conceptualizado este deverá ser diferenciado entre aspeto de ação (comportamento) e aspeto de êxito (Campbell, 1999; Campbell, Mc Cloy, Oppler, & Sager, 1992; Kanfer, 1990).

Os aspetos comportamentais referem-se ao que os indivíduos fazem na situação de trabalho. Nem todo o comportamento é subordinado ao conceito de desempenho. Apenas o comportamento que é relevante para os objetivos da organização é importante (Campbell et al., 1992).

Assim o desenvolvimento não é definido pela ação em si mas pelo julgamento e pelos processos de avaliação (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Além disso, apenas as ações que podem ser dimensionadas, são consideradas como constituídas como desempenho.

Os aspetos do êxito referem-se à consequência ou resultado do comportamento dos indivíduos. Em muitas situações, os aspetos comportamentais e êxito são relacionados empiricamente, mas não se sobrepõem completamente. Os aspetos do êxito do desempenho dependem também de outros fatores para além do comportamento dos indivíduos.

Na prática, deverá ser difícil descrever o aspecto do desempenho sem qualquer referência do aspecto do êxito, porque não é uma ação qualquer, mas somente as ações relevantes para as metas organizacionais que constituem o desempenho. Será necessário um critério para avaliar o grau em que o desempenho do indivíduo coliga com os objetivos da organização. É difícil imaginar como é que se conceptualiza tal critério sem simultaneamente considerar o aspecto do êxito do desempenho ao mesmo tempo. Assim, a ênfase em o desempenho ser uma ação não resolve propriamente o problema.

#### 1.3.4 – Engagement e Desempenho

Dado o enorme enfoque gerado à volta do *Engagement* nos últimos anos, é facilmente perceptível que uma grande parte da investigação se restringe ao estudo dos benefícios “visíveis” que este produz nas organizações. Muitos estudos têm sido realizados, assim como os resultados incrivelmente controversos que são apresentados. Resumindo, por um lado temos um conjunto de investigadores que defendem que o *engagement* influencia positivamente os níveis de desempenho apresentados pelos colaboradores, e por outro, temos investigadores que defendem que tal influência, mesmo que existindo, não influencia os níveis de desempenho organizacionais.

Como referido anteriormente, de acordo com vários investigadores, os estados afetivos influenciam, positivamente ou negativamente, a capacidade de um indivíduo desempenhar as suas tarefas com eficácia (Beal, Weiss, Barros & Macdermid, 2005).

Bakker (2007), ao manifestar a sua teoria em que defende a existência de uma relação positiva entre *engagement* e alto desempenho, apresenta cinco estudos empíricos que a corroboram. Refere ainda que, apesar da existência de poucos artigos que apresentem resultados favoráveis a esta teoria, muitos estão neste momento em fase de publicação, apresentando resultados promissores. Por exemplo, Salanova, Agut e Peiró (2005), mostraram que os níveis de *engagement* no trabalho em colaboradores de hotéis e restaurantes estão relacionados com a qualidade do serviço. Mais especificamente, quanto mais os colaboradores estiverem “engajados” melhor será o clima de serviço, melhor será o desempenho dos colaboradores (como avaliados pelos clientes) e mais leais serão os clientes.

Existem, pelo menos, quatro razões que justificam o melhor desempenho de pessoas “engajadas”. Estas pessoas (1) experienciam emoções positivas, incluindo felicidade, divertimento e entusiasmo; (2) são mais saudáveis; (3) criam o seu próprio trabalho e os seus próprios recursos pessoais; e (4) transferem o seu *engagement* a outros (Bakker, 2007).

Enquanto que emoções positivas ampliam o repertório de pessoas que se regem por pensamento-ação (Fredrickson, 2003, in Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), uma boa saúde facilita o desempenho, pois, os indivíduos podem utilizar todos os seus recursos mentais e físicos (competências, habilidades, conhecimentos, etc). Além disso, colaboradores que criam os seus próprios recursos são mais capazes de lidar com as exigências do seu trabalho e alcançar as suas metas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007, in Bakker *et al*, 2008). Finalmente, na maioria das organizações, o desempenho é o resultado do esforço combinado de colaboradores individuais. Portanto, é concebível que a passagem de *engagement* entre os vários membros da equipa de trabalho aumentará o desempenho organizacional (Bakker *et al*, 2008). Como complemento, Piersol (2007), afirma que o *engagement* nos trabalhadores é extremamente importante para as organizações na medida em que este aumenta o desempenho financeiro das mesmas, ou seja, organizações com colaboradores “engajados” têm clientes satisfeitos e fidelizados, e por sua vez, um maior lucro empresarial.

Por outro lado, Bakker e Bal (2010) chamam a atenção para a possibilidade de existir situações em que o *engagement* no trabalho esteja relacionado com maus desempenhos. Por exemplo, se os colaboradores “engajados” estiverem excessivamente entusiasmados, esse entusiasmo poderá resultar em distração, afetando assim o desempenho.

Para concluir, de acordo com Taris e Schreurs (2009), a existência de uma influência entre *engagement* e desempenho individual deverá ser deveras repensado, não porque acredita que tal influência não existe, mas porque esta não deverá ser vista de forma tão simplista, equalizando os resultados individuais com os organizacionais. Defendem ainda que, apesar de não poderem ser equalizados, ou seja, o desempenho individual não ser, obrigatoriamente, condição suficiente para gerar um aumento no desempenho organizacional, este poderá facilitar o seu processo.

## 1.4 – Trabalho Temporário

### 1.4.1 – Definição e Conceitos

De acordo com Gomes, Cunha, Rego, Cabral, Cardoso e Marques (2008), o trabalho temporário tem vindo a sofrer um aumento extremamente significativo em vários países. Portugal, em específico, apresentou um crescimento de 5,1% entre 2005 e 2006 e 15% em 2007, movimentando um volume de negócios superior a 800 milhões de euros (Oliveira, 2009). Estão calculados cerca de 70 a 100 mil trabalhadores temporários, o que representa cerca de 2% do total de empregados (Gomes et al, 2008), estimando-se que exerçam atividades mais de 300 empresas, o que corresponderá a perto de 1000 agências de trabalho temporário (Oliveira, 2009).

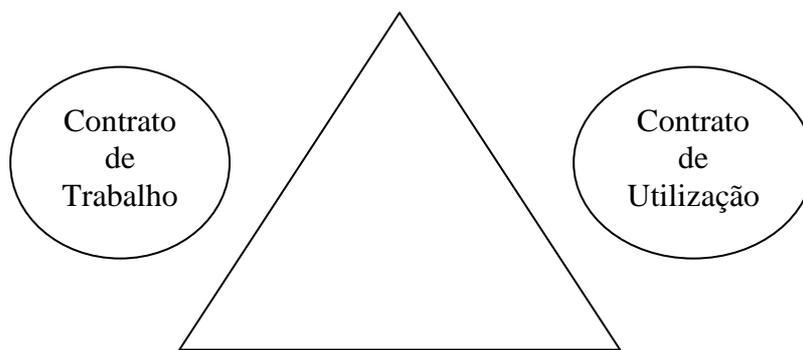
Relativamente à sua caracterização, foi impossível encontrar uma definição universal que apresentasse todas as características deste tipo de contrato. No entanto, segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (dgaep, 2009, p. 10), o emprego temporário refere-se a um “trabalho sujeito a um contrato de duração determinada, por oposição a um contrato de trabalho por tempo indeterminado. O emprego no quadro de um contrato temporário acarreta, geralmente, para o empregador obrigações jurídicas diferentes do contrato permanente: em particular, certos aspetos da legislação em matéria de proteção do emprego não se aplicam aos contratos temporários”. Por outro lado, mas não menos corretos, Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, (2008) diferenciam o emprego temporário dos vínculos fixos a partir de quatro dimensões: 1 – num contrato temporário a duração é reduzida e tem uma data limite previamente estabelecida; 2 – os colaboradores não executam a sua atividade diretamente no seu empregador, ou seja, trabalham numa empresa cliente; 3 – excluindo Portugal, em diversos países, trabalhadores temporários não têm qualquer direito a benefícios sociais como o ordenado mínimo, subsídio de férias e Natal e desemprego; 4 – colaboradores que trabalham a recibos verdes são vistos como trabalhadores temporários (apenas nos EUA).

De um modo simples, Gomes et al (2008) afirmaram que “as empresas de Trabalho Temporário (TT) são organizações que cedem temporariamente os seus

colaboradores a empresas clientes que enfrentam necessidades pontuais”. Esta definição caracteriza-se por uma ligação triangular, esquematizada na Figura 1.

Figura 1. O Triângulo do Trabalho Temporário

Empresa de Trabalho Temporário



Trabalhador Temporário

Empresa Cliente



Fonte: “Gomes et al. 2008”

De acordo com o regime jurídico português, instituído pela Lei 19/2007, de 22 de Maio, os conceitos básicos que sustentam o trabalho temporário são os seguintes:

- a) **Empresa de Trabalho Temporário:** a pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui;
- b) **Trabalhador temporário:** a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária;
- c) **Utilizador:** a pessoa singular ou coletiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário;

d) **Contrato de trabalho temporário:** o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário.

#### 1.4.2 – Vantagens do Trabalho Temporário

Apesar de todas as críticas e de todas as desvantagens apresentadas por vários investigadores, o trabalho temporário, obtém uma vasta lista de benefícios, não só para os trabalhadores como para a empresa cliente. Este tipo de contrato consente às empresas manterem um grupo de trabalhadores, apesar de menos qualificado, com alta rotatividade que certifica a produção em momentos de flutuação de mercado (García-Pérez & Muñoz-Bullón, 2005), permitindo a redução de custos e a carga administrativa com os recursos humanos (De Cuyper et al., 2008; Nollen, 1996). Por sua vez, quem apenas deseja ou pode trabalhar durante um período limitado de tempo, pode preferir este tipo de vínculo, podendo também servir para enriquecimento de currículo com a experiência adquirida em diversas atividades, no início de carreira (Gomes et al, 2008), e eventualmente, aceder a um tipo de trabalho mais permanente (Foote & Folta, 2002). Outro exemplo, são os trabalhadores temporários que confiam inteiramente na empresa a função de lhes garantir empregos que por si só nunca conseguiriam atingir, providenciando-lhes espaço para a criação de uma rede de contactos que poderão possibilitar a obtenção de novos empregos no futuro (Oliveira, 2009); Para concluir, uma das maiores vantagens para os trabalhadores temporários é que, mesmo que a empresa-cliente tenha problemas de insolvência, estes devem receber a sua remuneração da empresa de trabalho temporário (Gomes et al, 2008).

#### 1.4.3 – Desvantagens e Riscos do Trabalho Temporário

Apesar de as potenciais vantagens serem incontestáveis, são diversos os argumentos que apontam para a precária e desvantajosa situação que envolve estes trabalhadores. Gomes et al (2008), enunciaram algumas das desvantagens mais notórias: existem várias indicações de que, para trabalho idêntico, os trabalhadores temporários, recebem salários inferiores e mais fracas regalias; devido à fraca qualificação exigida para o exercício de algumas funções temporárias, o trabalhador

não recebe formação que lhe permita progredir no seu desenvolvimento pessoal; o trabalhador temporário tende a experimentar menor autonomia no trabalho do que os trabalhadores permanentes, a realizar trabalho mais monótono e desconfortável, a ter menor influência nas decisões de trabalho, a receber pouco apoio na compreensão das suas responsabilidades no trabalho, e a experimentar dificuldades de relacionamento com os trabalhadores permanentes; experimentam também níveis superiores de stress, menor bem-estar psicológico e níveis inferiores de saúde; Tendem também a desenvolver menos comportamentos de cidadania organizacional do que os permanentes. Neste âmbito, os trabalhadores temporários não sentem qualquer necessidade de reciprocidade de lealdade e de confiança entre a organização e eles próprios (Rogers, 1995).

#### 1.4.4 – Desempenho e Trabalho Temporário

O trabalhador temporário sendo caracterizado como um trabalhador que é contratado por uma empresa que oferece serviços temporários e que trabalha sob a direção de uma empresa cliente, apresenta características distintas que deverão ser tidas em conta aquando da utilização de ferramentas para aumentar o seu desempenho na empresa. Chou, Chang e Yen (2011) referem que, dado que os salários dos trabalhadores temporários são definidos pela empresa de serviços temporários, a empresa cliente terá que apostar em técnicas de incentivo não-financeiras para conseguir aumentar o desempenho deste grupo específico. Osterman (1988, cit. in Chou et al., 2011) sugere que a segurança no trabalho é o conceito central no aumento da produtividade dos trabalhadores temporários. Empresas que oferecem um maior nível de segurança no trabalho podem atingir uma menor taxa de absentismo e intenção de sair. Outros conceitos extremamente importantes para o desempenho em trabalhadores temporários são o compromisso e a confiança.

Gestores que utilizam este tipo de contrato, de acordo com Svensson e Wolven (2010), mostram geralmente um tipo de gestão e de interação com os trabalhadores temporários em relação com os colaboradores contratados pela própria empresa. Por exemplo, os colaboradores contratados pela própria empresa poderão negar alguns recursos aos trabalhadores temporários ou mesmo tratá-los de forma inferior. Quanto mais os colaboradores sentirem a existência, permanente, de injustiça e de

insegurança no trabalho, mais estes irão apresentar atitudes negativas, assim como um compromisso organizacional reduzido, falta de confiança e retenção de comportamentos de cidadania organizacional (Salami, 2010).

Com o presente estudo procuraremos articular todos os conceitos apresentados, dando resposta ao seguinte problema de investigação: existirá uma relação entre *engagement*, avaliação de desempenho e contrato de trabalho?

## Parte Prática

## 2. MÉTODO

### 2.1 - Objetivo e Hipóteses

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada, fica evidente que apesar de o termo *engagement* ter sido utilizado pela primeira vez em 1990 (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, Bakker, 2002a), é nos dias de hoje que esta temática tem adquirido cada vez mais relevo. A preocupação dos Recursos Humanos em aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores tem sido notória na maioria das organizações, destacando algumas questões pertinentes. Será que o fazem por acreditarem que colaboradores com altos níveis de *engagement* apresentam um melhor desempenho?

No presente estudo procuraremos articular estes conceitos, tendo como objetivo geral verificar as relações existentes as variáveis *engagement*, avaliação de desempenho e contrato de trabalho, de uma organização internacional com uma unidade de produção localizada em Portugal.

Com base neste objetivo, procuraremos investigar a existência de diferenças significativas nos resultados de desempenho entre trabalhadores contratados pela própria empresa e trabalhadores temporários. Tentaremos confirmar a literatura existente, que defende que o trabalhador temporário, caracterizado como contratado por uma empresa que oferece serviços temporários e que trabalha sob a direção de uma empresa cliente, apresenta características distintas que deverão ser tidas em conta aquando da utilização de ferramentas para aumentar o seu desempenho na empresa (Chou, Chang e Yen, 2011). Desta forma, a primeira hipótese de investigação é a seguinte:

**Hipótese 1:** Existem diferenças significativas nos resultados da avaliação de desempenho consoante o tipo de contrato.

Para além disso, é possível, de acordo com a literatura existente, que haja também uma relação entre o tipo de contracto e os níveis de *engagement* apresentados. De acordo com Salami (2010), se os colaboradores de trabalho temporário percecionarem injustiça e insegurança no trabalho, apresentarão atitudes negativas, podendo este fator estar fortemente relacionado com os níveis de *engagement* apresentados.

De tal forma, tentaremos confirmar a existência de uma relação entre o contracto de trabalho, sendo a segunda hipótese de investigação a seguinte:

**Hipótese 2:** Existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante o tipo de contrato.

Desenvolvendo e analisando mais profundamente estes temas, encontramos um número significativo de investigadores que estudam o *engagement* no trabalho e que defendem que os estados afetivos influenciam, positivamente ou negativamente, a capacidade de um indivíduo desempenhar as suas tarefas com eficácia (Beal, Weiss, Barros & Macdermid, 2005). É mesmo referido por Schaufeli e Salanova (2007) que colaboradores com níveis de *engagement* elevados são capazes e estão dispostos a fazer mais do que lhe é exigido pelas chefias e afins, tendo conseqüentemente um melhor desempenho. De acordo com o que foi apresentado pela investigação prévia, determinamos que a terceira e quarta hipótese são:

**Hipótese 3:** Existe uma correlação positiva entre os níveis de *engagement* e os resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias.

**Hipótese 4:** O *engagement* prediz significativamente o desempenho.

Para concluir, seleccionamos três hipóteses que incorporam as diferenças sócio-demográficas existentes.

De acordo com a teoria existente, no que toca à idade, Schaufeli, Bakker, González e Salanova (2002b) apresentam resultados que demonstram a existência de uma relação positiva entre *engagement* e idade, o que significa que trabalhadores mais velhos apresentam valores ligeiramente mais elevados do que os trabalhadores mais novos. Desta forma tentaremos confirmar tal relação, sendo a quinta hipótese a seguinte:

**Hipótese 5:** Existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante a idade do colaborador.

A sexta hipótese, por sua vez, procura corroborar a teoria existente, que defende, a existência de uma ligeira diferença nos níveis de *engagement* entre géneros. Segundo Salanova e Schaufeli (2004) os homens apresentam níveis de *engagement* ligeiramente mais elevados que as mulheres, anunciando resultados de vários estudos que merecem a nossa atenção. A sexta hipótese é apresentada da seguinte forma:

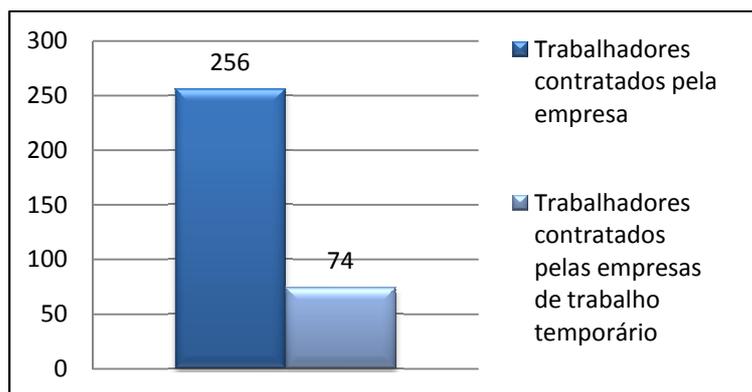
**Hipótese 6:** Existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante o sexo do colaborador.

Como sétima e última hipótese, achamos extremamente pertinente desenvolver a temática das habilitações literárias no contexto de *engagement*. Através da seguinte hipótese tentaremos compreender se trabalhadores possuidores de habilitações literárias superiores apresentam níveis mais altos de *engagement*, e se sim, em que níveis. Tentaremos compreender a sua relação e responder de uma forma construtiva aos resultados encontrados. Desta forma, a sétima hipótese é a seguinte:

**Hipótese 7:** Existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante as Habilitações Literárias do colaborador.

## 2.2 - Participantes

Encontrada a população ou conjunto de indivíduos onde se pretende estudar o problema equacionado (Almeida & Freire, 2003) e dada a impossibilidade de trabalhar com todo o universo, importa definir a amostra. Esta, foi constituída por 330 indivíduos que trabalham numa organização internacional com uma unidade de produção localizada em Portugal, com a seguinte distribuição por contrato de trabalho (Fig.2):



**Figura 2. Distribuição dos sujeitos por contrato de trabalho**

Como facilmente se verifica, os trabalhadores contratados pela própria empresa (77%) apresentam-se em número superior aos trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário (23%). Apesar da diferença significativa é importante referir que a utilização deste tipo de contrato por parte da empresa teve início no ano transato, sendo neste momento uma grande aposta para as novas contratações. De acordo com o relatório de 2010 da confederação internacional das empresas do sector privado de emprego (CIETT, 2010) o número de contratações de trabalhadores temporários duplicou entre 1998 e 2008 em todo o mundo (Nobre, 2010).

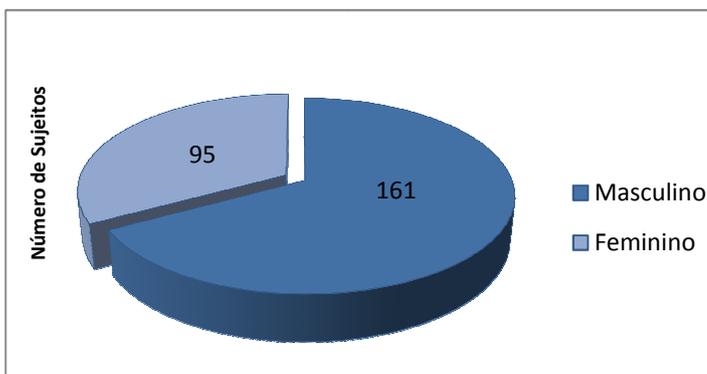
A idade dos participantes apresenta as seguintes características (tabela 1):

Tabela 1:  
Idade Global

	N	Idade mínima	Idade máxima	Média	Desvio padrão
Idade	256	20,00	51,00	32,9029	6,18206
Valid (listwise)	N 256				

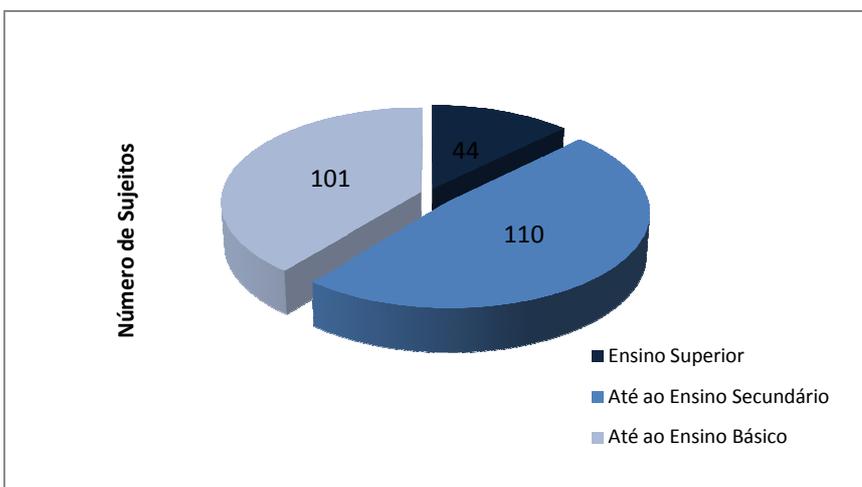
A idade média dos sujeitos é de 33 anos, com um desvio padrão de cerca de 6 anos. O participante mais jovem possui 20 anos e o mais velho 51.

Os trabalhadores contratados diretamente pela empresa apresentam uma prevalência do sexo masculino (66%) (Fig.3).



**Figura 3.** Distribuição por sexo dos trabalhadores contratados diretamente pela empresa

As habilitações literárias da mesma sub-amostra distribuem-se pelas categorias apresentadas na Figura 4:

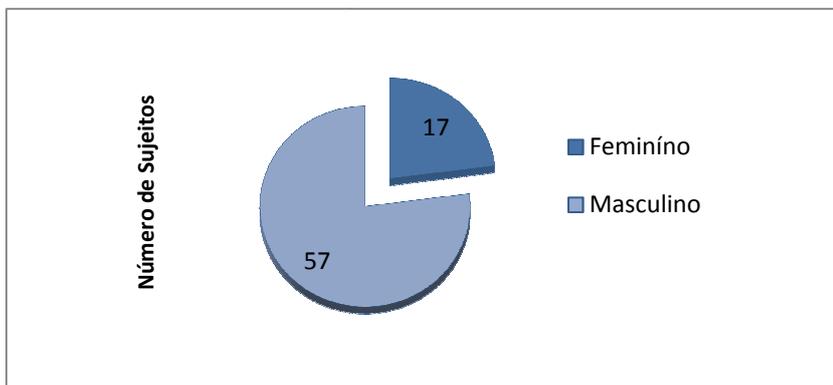


**Figura 4.** Distribuição dos sujeitos da amostra por habilitações literárias

Apesar de atualmente um dos critérios de exclusão direta, no processamento de recrutamento de pessoal, ser o da não posse do Ensino Obrigatório, podemos verificar que uma grande parte (39%) dos colaboradores possui apenas o Ensino Básico. Isto pode ser justificado pela antiguidade dos colaboradores, em que, trabalhadores que foram contratados em anos transatos, não tinham que possuir tal

habilitação. Apesar deste número, a empresa possui 48% de colaboradores com o Ensino Secundário e 12% com o Ensino Superior.

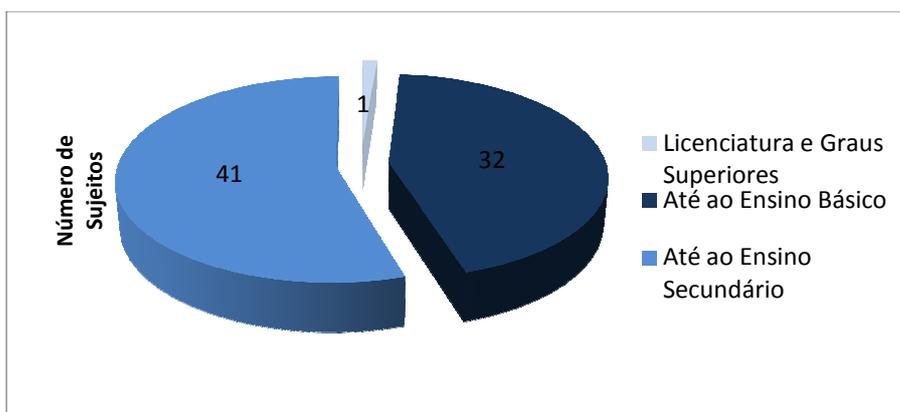
Apresentam-se de seguida as características dos trabalhadores das empresas de trabalho temporário:



**Figura 5. Distribuição dos trabalhadores temporários por sexo**

Tal como para os trabalhadores com contrato direto à empresa, verifica-se uma prevalência do sexo masculino (77%) (Fig. 5).

Relativamente às habilitações literárias, os TT apresentam diferenças notórias em comparação com os resultados dos trabalhadores contratados diretamente pela empresa (Fig. 6):



**Figura 6. Distribuição dos trabalhadores temporários por habilitações literárias**

Os licenciados e detentores de outros graus superiores (0,01%), são em número muito inferior aos da sub-amostra já apresentada.

## 2.3 - Variáveis e Instrumentos

No que concerne à recolha dos dados, foi utilizado o método do inquérito, mais precisamente o questionário auto-administrado, como técnica de recolha de informação. Esta técnica transporta várias vantagens, tais como, o facto de permitir reunir um grande número de respostas em relativamente pouco tempo (constrangimentos temporais inerentes) e possibilitar o anonimato dos participantes (Muchinsky, 2004).

Sendo o objetivo deste estudo debruçar-se sobre a relação existente entre *Engagement*, Desempenho dos Trabalhadores e contrato de trabalho, foram utilizados dois instrumentos, cujo conteúdo se relaciona com os objetivos do estudo, assim como, os resultados obtidos da Avaliação de Desempenho dos trabalhadores recolhidos através de uma base de dados facultada pela empresa onde o estudo decorreu.

### 2.3.1 - A Escala de *Engagement* com o Trabalho (*Utrecht Work Engagement Scale*)

O *engagement* profissional foi avaliado através da escala de *engagement* com o trabalho (UWES) por Schaufeli e Bakker (2003), na versão traduzida por Chambel e Peiró (2005). Esta escala foi desenvolvida com o objetivo de permitir medir o *engagement* com o trabalho, tal como ele é definido pelos seus autores (Schaufeli et al., 2002b): um estado de espírito positivo, de preenchimento, relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, constituindo estas as três dimensões avaliadas pela UWES.

A UWES é um instrumento composto por 17 itens que investigam o estado psicológico positivo dos sujeitos em situações de trabalho. É solicitado aos sujeitos que pensem nas suas tarefas profissionais e avaliem com que frequência se identificam com os itens. Cada dimensão apresenta um resultado final para cada uma das dimensões. As respostas aos itens são dadas numa escala do tipo Likert que varia de 0 (Nunca) a 6 (Todos os dias). Indivíduos que pontuam elevado em “vigor” geralmente possuem altos níveis de energia e de resiliência quando trabalham, assim como vontade de se esforçar, não se cansar com facilidade e persistir face às

dificuldades encontradas. Os que pontuam elevado em “dedicação”, identificam-se fortemente com o seu trabalho pois sentem-no como inspirador e desafiante. Para finalizar, indivíduos que pontuam elevado em “absorção” caracterizam-se pela sua imersão no trabalho e na dificuldade em dele se desapegarem. (Schaufeli & Bakker, 2003).

A consistência interna das três dimensões da UWES no estudo original, no estudo de adaptação realizado com o instrumento traduzido (Chambel e Peiró, 2005) e no estudo presente é apresentado na tabela 2:

Tabela 2

*Coeficientes de fidelidade das escalas de engagement*

	Estudo original (n=12.161)	Estudo de adaptação (n=2.495)	Estudo presente (n=330)
Vigor	.83	.95	0.94
Dedicação	.92	.92	0.83
Absorção	.82	-----	0.78

Foi ainda calculada a consistência interna da escala total, apresentando um *alpha de Cronbach* de .94. Desta forma, podemos concluir que, tanto no estudo de consistência por escalas, como no estudo da consistência interna da escala total o valor do *alpha* é muito adequado.

### 2.3.2 - Desempenho Profissional

Como medidas de desempenho, utilizaram-se os resultados do instrumento de Avaliação de Desempenho anual, utilizado pela própria empresa. Este instrumento foi construído pela equipa de Rh e membros da Direção da empresa, sendo constituído por um conjunto de competências, avaliadas quantitativamente (0 a 4) pelas chefias.

Mais especificamente, a aplicação deste instrumento é feita pelas chefias, que terão de avaliar oito competências, de acordo com a descrição apresentada e exigida

pela empresa. Essas competências são compostas: Trabalho em Equipa e Comunicação; Satisfação do Cliente; Absentismo; Flexibilidade/ Disponibilidade; Planeamento e Organização; Análise e Resolução de Problemas; Integridade e Cumprimento de Regras e Conhecimentos Técnicos. A descrição mais detalhada de cada uma delas encontra-se no anexo IV.

Optamos pela utilização deste instrumento, na medida em que ele é utilizado de seis em seis meses pela empresa para avaliar o desempenho individual dos seus colaboradores, sendo que é a partir dos resultados desta avaliação que serão implementadas novas estratégias para combater os resultados mais baixos.

## **2.4 - Procedimento**

A recolha de dados foi precedida de um processo administrativo, composto por diversas fases, e que se descreve seguidamente.

Numa primeira fase, foi realizada uma reunião com a Diretora de Recursos Humanos, tendo como objetivo a apresentação do estudo e a solicitação da sua autorização para a aplicação de um questionário a todos os colaboradores da empresa. Após primeira reunião foi-me solicitado que entregasse uma cópia do questionário e que descrevesse, de forma breve, o propósito de cada tema. Tendo a diretora demonstrado total disponibilidade para colaborar, foi feito um pedido formal à Administração da empresa, que o deferiu.

Após autorização da administração da empresa e da entrega de uma listagem, composta pelos dados pessoais de todos os colaboradores, que posteriormente seriam invertidos para um código específico, com o objetivo de não colocar em causa a confidencialidade e o anonimato dos participantes, efetuou-se uma reunião com todos os elementos da direção e supervisores, com o intuito de apresentar os objetivos do trabalho e clarificar a importância da sua participação no alcance destes objetivos. Nesta reunião, foi também solicitada a colaboração de todos os elementos na distribuição e recolha dos questionários pelas suas equipas de trabalho e informá-los, de forma sucinta, dos objetivos da investigação e da sua participação totalmente voluntária e confidencial (tal como estava indicado na folha de rosto do questionário).

Durante este momento, todos os elementos tiveram a oportunidade de esclarecer as suas dúvidas e de apresentar sugestões para uma possível data para a entrega de todos os questionários. Foi também decidido que os questionários seriam entregues no departamento de RH, sendo colocados numa caixa devidamente assinalada e selada. Terminada a reunião, foram entregues, a cada elemento, os respectivos questionários e envelopes, nos quais os colaboradores deveriam colocar os questionários, fechando-os de seguida.

### 3 - Análise de Dados e Resultados

Para efetuar o tratamento dos dados recolhidos através dos questionários, recorreu-se ao PASW Statistics 18, utilizando-se alguns testes e técnicas estatísticas que se descrevem em seguida.

A análise fatorial não foi realizada pois, todas as escalas utilizadas foram anteriormente traduzidas e adaptadas para a população portuguesa (Chambel e Peiró, 2005).

#### 3.1 – Comparação de Médias

Com o objetivo de apresentar os resultados e de confirmar, ou não, a **primeira hipótese (H1)** da nossa investigação, que consistia em encontrar diferenças significativas nos resultados da avaliação de desempenho consoante o tipo de contrato, efetuámos uma Análise de Variância com um fator (One-Way ANOVA).

A ANOVA é uma metodologia estatística cujo objetivo é decidir se existem, ou não, diferenças significativas entre as médias de várias amostras de uma variável numérica, definidas por diferentes tratamentos ou níveis de influência de um fator (Ferreira, 1999).

Efetuaram-se comparações de médias tendo como variável dependente a Avaliação de Desempenho e como variável independente o contrato de trabalho (1 – Trabalhadores da Empresa; 2 – Trabalhadores Empresa Trabalho Temporário A; 3 – Trabalhadores Empresa Trabalho Temporário B). Os resultados apresentam-se nas tabelas 3 e 4.

Tabelas 3 e 4

ANOVA a um fator para comparação de médias da avaliação de desempenho face ao tipo de contrato de trabalho

Tabela 3

Descritivos								
AvalDesemp								
					95% Intervalo de Confiança para a média			
	N	Média	Desvio padrão	Erro Standardizado	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
1	255	3,2196	,81225	,05087	3,1194	3,3198	1,00	5,00
2	44	3,6023	,66542	,10032	3,4000	3,8046	1,75	4,75
3	35	3,7357	,81336	,13748	3,4563	4,0151	1,50	5,00
Total	334	3,3241	,81508	,04460	3,2364	3,4118	1,00	5,00

Tabela 4

ANOVA						
AvalDesemp						
	Soma dos quadrados	Gl	Média dos quadrados	F	p-value	
Entre os Grupos	12,119	2	6,059	9,592	,000	
Dentro dos grupos	209,110	331	,632			
Total	221,228	333				

Relativamente às diferenças existentes entre trabalhadores contratados diretamente pela própria empresa e colaboradores de empresas de Trabalho Temporário, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas face à mesma variável dependente ( $p \leq 0,05$ ), apresentando os primeiros níveis mais baixos do que os segundos.

No que respeita às diferenças existentes entre colaboradores de empresas de Trabalho Temporário, nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada face à Avaliação de Desempenho ( $p > 0,05$ ).

Visando testar a **segunda hipótese (H2)** da nossa investigação, que postula diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante o tipo de contrato, efetuámos, como na hipótese anterior, uma Análise de Variância com um fator (One-Way ANOVA).

Tabela 5 e 6

ANOVA a um fator para comparação de médias dos níveis de engagement face ao tipo de contrato

Tabela 5

## Comparações Múltiplas

		Tukey HSD				95% Intervalo de Confiança	
Variável dependente	(I) Empresa_Categoria	(J) Empresa_Categoria	Diferença de Média (I-J)	Erro Standardizado	Sig.	Limite Inferior	Limite Superior
Vigor_1	1	2	-,61604*	,21850	,014	-	-,1015
		3	-,97196*	,24419	,000	1,1306	-,3969
	2	1	,61604*	,21850	,014	,1015	1,1306
		3	-,35591	,30623	,477	-	,3653
	3	1	,97196*	,24419	,000	,3969	1,5470
		2	,35591	,30623	,477	-,3653	1,0771
Dedicacao_2	1	2	-,82689*	,27520	,008	-	-,1788
		3	1,38784*	,31857	,000	2,1381	-,6376
	2	1	,82689*	,27520	,008	,1788	1,4750
		3	-,56095	,39306	,328	-	,3648
	3	1	1,38784*	,31857	,000	,6376	2,1381
		2	,56095	,39306	,328	-,3648	1,4867
Absorcao_3	1	2	-,50666	,27342	,154	-	,1373
		3	-,89317*	,31653	,014	1,1506	-,1477
	2	1	,50666	,27342	,154	-,1373	1,1506
		3	-,38651	,39064	,584	-	,5335
	3	1	,89317*	,31653	,014	,1477	1,6386
		2	,38651	,39064	,584	-,5335	1,3065

Tabela 6

ANOVA						
		Soma dos quadrados	Gl	Média dos quadrados	F	p-value
Vigor_1	Entre Grupos	34,851	2	17,425	10,640	,000
	Dentro dos Grupos	506,074	309	1,638		
	Total	540,925	311			
Dedicacao_2	Entre Grupos	67,689	2	33,845	12,518	,000
	Dentro dos Grupos	830,043	307	2,704		
	Total	897,732	309			
Absorcao_3	Entre Grupos	27,282	2	13,641	5,108	,007
	Dentro dos Grupos	822,532	308	2,671		
	Total	849,815	310			

Efetuarão-se comparações de médias tendo como variável dependente as três dimensões de *engagement* (Vigor; Dedicção; Absorção) apresentadas na escala UWES e como variável independente o contrato de trabalho (1 – Trabalhadores da Empresa; 2 – Trabalhadores Empresa Trabalho Temporário A; 3 – Trabalhadores Empresa Trabalho Temporário B).

Relativamente às diferenças existentes entre trabalhadores contratados diretamente pela própria empresa e colaboradores de empresas de Trabalho Temporário, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ) nas três dimensões de *engagement*, sendo que, os colaboradores das empresas de Trabalho Temporário apresentam resultados mais elevados que os colaboradores contratados pela própria empresa.

Mais especificamente:

- Na **primeira dimensão**, Vigor, os colaboradores contratados pela própria empresa revelaram valores inferiores ( $\bar{x}=4,1$ ), em comparação com os colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário A ( $\bar{x}=4,8$ ) e pelos colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário B (5,1).
- Na **segunda dimensão**, Dedicção, os colaboradores contratados pela própria empresa acusaram níveis mais baixos ( $\bar{x}=4,05$ ), em comparação com os colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário A ( $\bar{x}=4,8$ ) e pelos colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário B ( $\bar{x}=5,8$ ).
- Na **terceira dimensão**, Absorção, os colaboradores contratados pela própria empresa acusaram um menor nível de *engagement* ( $\bar{x}=3,06$ ), em comparação com os colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário A ( $\bar{x}=4,1$ ) e pelos colaboradores contratados pela empresa de Trabalho Temporário B ( $\bar{x}=4,5$ ).  
(ver anexo II)

No que respeita às diferenças existentes entre colaboradores de empresas de Trabalho Temporário, nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada face às três dimensões de *engagement* ( $p \geq 0,05$ ).

Visando a confirmação da **quinta, sexta e sétima hipóteses** da nossa investigação, efetuámos um conjunto de comparações de médias.

Calculou-se o teste T de *Student* para determinar a média de uma população (que segue uma distribuição normal) a partir de uma amostra, e o teste ANOVA no caso de três ou mais classes (Maroco, 2003).

Foram efetuadas comparações de médias tendo como variáveis independentes os dados sociodemográficos da amostra: idade, género e habilitações literárias.

Idade

No que se refere à **quinta hipótese (H5)**, que postula diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante a idade do colaborador, apresentamos os resultados encontrados nas tabelas 7 e 8:

Tabela 7 e 8

ANOVA para igualdade de médias de engagement face à idade

Tabela 7

		Descritivos							
		N	Média	Desvio padrão	Erro standardizado	Intervalo para médias		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Vigor_1	1,00	33	4,5051	1,10199	,19183	4,1143	4,8958	1,83	6,00
	2,00	65	4,5103	1,18434	,14690	4,2168	4,8037	1,83	6,00
	3,00	108	4,2546	1,49583	,14394	3,9693	4,5400	,50	6,00
	4,00	46	4,5761	1,19655	,17642	4,2208	4,9314	1,67	6,00
	5,00	26	4,0513	1,35382	,26551	3,5045	4,5981	1,67	6,00
	6,00	11	5,2727	,83424	,25153	4,7123	5,8332	3,50	6,00
	Total	289	4,4123	1,31974	,07763	4,2595	4,5651	,50	6,00
Dedicacao_2	1,00	33	4,5818	1,28779	,22418	4,1252	5,0384	1,40	6,00
	2,00	62	4,5000	1,45883	,18527	4,1295	4,8705	,00	6,00
	3,00	114	3,9825	1,74672	,16359	3,6583	4,3066	,00	6,00
	4,00	44	4,4773	1,58024	,23823	3,9968	4,9577	,60	6,00
	5,00	25	4,1280	1,52412	,30482	3,4989	4,7571	1,20	6,00
	6,00	12	6,0167	3,22767	,93175	3,9659	8,0674	2,60	15,80
	Total	290	4,3331	1,72418	,10125	4,1338	4,5324	,00	15,80
Absorcao_3	1,00	33	3,9697	1,34336	,23385	3,4934	4,4460	,17	5,83
	2,00	61	3,8169	1,51618	,19413	3,4286	4,2053	,00	6,00
	3,00	113	3,7301	1,81461	,17070	3,3919	4,0683	,00	6,00
	4,00	45	4,0519	1,67717	,25002	3,5480	4,5557	,17	6,00
	5,00	24	3,5486	1,45170	,29633	2,9356	4,1616	1,67	6,00
	6,00	11	5,1515	,95293	,28732	4,5113	5,7917	2,67	6,00
	Total	287	3,8659	1,64139	,09689	3,6751	4,0566	,00	6,00

Tabela 8

		Soma dos		Média dos		
		quadrados	GI	quadrados	F	Sig.
Vigor_1	Entre	16,359	5	3,272	1,908	0,093
	grupos					
	Dentro	485,254	283	1,715		
	dos					
	grupos					
	Total	501,613	288			
Dedicacao_2	Entre	53,764	5	10,753	3,792	0,002
	grupos					
	Dentro	805,378	284	2,836		
	dos					
	grupos					
	Total	859,142	289			
Absorcao_3	Entre	24,739	5	4,948	1,864	0,101
	grupos					
	Dentro	745,791	281	2,654		
	dos					
	grupos					
	Total	770,53	286			

Para a variável idade não foram encontradas diferenças significativas nas duas dimensões do *engagement*, vigor e absorção, sendo que o p value apresentou-se, em todas as classes, com um valor superior a 0.05 (ver anexo 3). Relativamente à dimensão dedicação, a H5 acaba por se confirmar, sendo que os valores indicam que pessoas mais velhas apresentam valores mais elevados de dedicação ( $\bar{x}=6,01$ ) (ver anexo 3).

Género

No que se refere à **sexta hipótese** (H6: existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante o sexo do colaborador), apresentamos os resultados encontrados nas tabelas seguintes:

Tabela 9

*Teste T para igualdade de médias de engagement face ao sexo*

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão na média
Vigor_1	Homem	193	4,4663	1,3135	0,09455
	Mulher	96	4,3038	1,33245	0,13599
Dedicacao_2	Homem	194	4,2804	1,62561	0,11671
	Mulher	96	4,4396	1,91253	0,1952
Absorcao_3	Homem	192	3,7361	1,70227	0,12285
	Mulher	95	4,1281	1,48504	0,15236

Tabela 10

Média e desvio-padrão do *engagement* face ao sexo.

		F	Sig.	T	Gl	Sig. (2- tailed )	Diferenç a de Média	Diferenç a de erro padrão	95% Confidence Interval of the Difference	
									Baixo	Alto
Vigor_1	Variâncias iguais assumida s	,072	,78 9	,986	287	,325	,16250	,16483	- ,16193	,48694
	Variâncias iguais não assumida s			,981	187,37 3	,328	,16250	,16563	- ,16424	,48924
Dedicacao_ 2	Variâncias iguais assumida s	,034	,85 4	-,739	288	,460	-,15917	,21532	- ,58297	,26463
	Variâncias iguais não assumida s			-,700	164,70 7	,485	-,15917	,22743	- ,60822	,28988
Absorcao_ 3	Variâncias iguais assumida s	4,34 6	,03 8	- 1,913	285	,057	-,39196	,20494	- ,79535	,01143
	Variâncias iguais não assumida s			- 2,003	211,88 1	,046	-,39196	,19572	- ,77777	-,00615

No que concerne à primeira dimensão do *engagement*, Vigor, apesar de os homens apresentarem valores ligeiramente superiores ( $\bar{x}$  = 4,46) que as mulheres ( $\bar{x}$  = 4,30), estes não são suficientes para serem considerados como significativos ( $p=0,78$ ).

Na segunda dimensão, Dedicção, os resultados apresentam-se contrários aos da dimensão Vigor, sendo que as mulheres apresentam um valor ligeiramente superior ( $\bar{x}$  = 4,43) que os homens ( $\bar{x}$  = 4,28).

Mais uma vez, apesar do valor superior, este não poderá ser considerado um valor significativo ( $p=0,85$ ).

A última dimensão, Absorção, acaba por apresentar valores elevados. Nesta dimensão, as mulheres apresentam um valor significativamente superior ( $\bar{x}$  = 4,12) ao dos homens ( $\bar{x}$  = 3,73),  $p = 0,038$ .

Concluindo, a sexta hipótese (H6) confirma-se parcialmente, na terceira dimensão do *engagement*.

## Habilitações Literárias

Para concluir, relativamente à **sétima hipótese** (H7: existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante a idade do colaborador), apresentamos os resultados encontrados nas tabelas 11 e 12:

Tabela 11

*Média e desvio-padrão do engagement face às habilitações literárias.*

Variável dependente	(I) Habilcod	(J) Habilcod	Diferença de Média (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Intervalo de Confiança	
						Limite Inferior	Limite Superior
Vigor_1	até 9	entre 9 e 12	-,10358	,16596	,807	-,4946	,2874
		licenciatura ou +	-,43726	,24673	,181	-1,0186	,1440
	entre 9 e 12	até 9	,10358	,16596	,807	-,2874	,4946
		licenciatura ou +	-,33369	,24585	,365	-,9129	,2455
	licenciatura ou +	até 9	,43726	,24673	,181	-,1440	1,0186
		entre 9 e 12	,33369	,24585	,365	-,2455	,9129
Dedicacao_2	até 9	entre 9 e 12	-,19729	,21562	,631	-,7053	,3107
		licenciatura ou +	-,82762 <sup>*</sup>	,31801	,026	-1,5768	-,0784
	entre 9 e 12	até 9	,19729	,21562	,631	-,3107	,7053
		licenciatura ou +	-,63033	,31510	,114	-1,3727	,1120
	licenciatura ou +	até 9	,82762 <sup>*</sup>	,31801	,026	,0784	1,5768
		entre 9 e 12	,63033	,31510	,114	-,1120	1,3727
Absorcao_3	até 9	entre 9 e 12	-,29260	,20242	,319	-,7695	,1843
		licenciatura ou +	-1,27683 <sup>*</sup>	,29709	,000	-1,9768	-,5769
	entre 9 e 12	até 9	,29260	,20242	,319	-,1843	,7695
		licenciatura ou +	-,98422 <sup>*</sup>	,29459	,003	-1,6783	-,2901
	licenciatura ou +	até 9	1,27683 <sup>*</sup>	,29709	,000	,5769	1,9768
		entre 9 e 12	,98422 <sup>*</sup>	,29459	,003	,2901	1,6783

Tabela 12

ANOVA para igualdade de médias de *engagement* face às habilitações literárias

		ANOVA				
		Soma dos quadrados	Gl	Quadrado das Médias	F	Sig.
Vigor_1	Entre grupos	5,449	2	2,725	1,571	0,21
	Dentro dos grupos	496,163	286	1,735		
	Total	501,613	288			
Dedicacao_2	Entre grupos	19,808	2	9,904	3,387	0,035
	Dentro dos grupos	839,334	287	2,925		
	Total	859,142	289			
Absorcao_3	Between Groups	47,066	2	23,533	9,238	0
	Within Groups	723,464	284	2,547		
	Total	770,53	286			

A partir dos dados das tabelas apresentadas anteriormente podemos denotar que, quanto mais elevado o nível de habilitações literárias mais altos são os valores nas três dimensões do *engagement*.

É ainda importante referir que, apesar de terem sido apresentadas diferenças nas três dimensões, apenas na dimensão dedicação ( $p=0,035$ ) e absorção ( $p\leq 0,001$ ) foram encontrados valores significativos, confirmando deste modo a sétima e última hipótese desta investigação.

### 3.2 - Estudo de Correlações

Como foi referido na **terceira hipótese (H3)** da investigação, foi nossa intenção comprovar a correlação positiva existente entre os níveis de *engagement* e os

resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias. Os resultados são apresentados na tabela número 13.

Tabela 13

*Correlações entre os níveis de engagement e os resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias.*

		Vigor_1	Dedicação_2	Absorção_3	Avaliação
Vigor_1	Correlação de Pearson	1	,833**	,815**	,164**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0,005
	N	312	297	298	286
Dedicação_2	Correlação de Pearson	,833**	1	,778**	,143*
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,015
	N	297	310	297	287
Absorção_3	Correlação de Pearson	,815**	,778**	1	,172**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0,004
	N	298	297	311	284
Avaliação	Correlação de Pearson	,164**	,143*	,172**	1
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,015	0,004	
	N	286	287	284	306

Para medir a intensidade da associação linear existente entre as variáveis identificadas anteriormente, utilizamos o coeficiente de correlação linear de Pearson.

Este tipo de correlação mede o grau de correlação (e a direção dessa correlação – se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica (coeficiente de correlação de Pearson, 2011).

Desta forma, a avaliação de desempenho apresenta uma correlação positiva significativa com o vigor ( $r= 164$ ;  $p=0.005$ ), com a dedicação ( $r=143$ ;  $p=0.015$ ) e com a absorção ( $r=172$ ;  $p=0.004$ ), sendo a última dimensão a que apresenta o valor mais elevado.

### 3.3 – Regressão Linear

Para responder à **quarta hipótese (H4)**, que postula que o *engagement* prediz significativamente o desempenho, realizou-se uma Regressão Linear. A análise de regressão é uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas de tal forma que uma variável pode ser predita a partir da outra ou outras (Matos, 1995).

Os resultados encontram-se expressos na tabela:

Tabela 14

*Regressão linear entre as variáveis engagement e desempenho*

Modelo	Coeficientes Standardizados		Beta	T	Sig.	
	B	Não Desvio Padrão				
1	2,463	0,101		24,463	0	
	Vigor_1	0,003	0,042	0,008	0,063	0,949
	Dedicacao_2	0,014	0,037	0,047	0,379	0,705
	Absorcao_3	0,043	0,033	0,152	1,287	0,199

Os resultados apresentados mostram que as variáveis, Vigor ( $B=.008$ ;  $p=.949$ ), Dedicção ( $B=.047$ ;  $p=.705$ ) e Absorção ( $B=.152$ ;  $p=.199$ ), não são, na nossa amostra preditores do desempenho.

#### 4 – Discussão e conclusão dos resultados

Após apresentação dos resultados, é de extrema importância apresentar um conjunto de reflexões acerca deles e das suas implicações práticas.

Para uma maior facilidade na compreensão deste ponto, escolhemos apresentar a nossa discussão por hipóteses.

Relativamente à **primeira hipótese** deste trabalho, existem diferenças significativas nos resultados da avaliação de desempenho consoante o tipo de contrato, foi possível concluir que os trabalhadores temporários apresentam valores mais elevados aquando a avaliação de desempenho.

Este resultado poderá ser encarado de diferentes formas. Por um lado de forma surpreendente, pois, supostamente esperar-se-ia que, trabalhadores contratados pela própria empresa apresentassem resultados superiores. Por serem maioritariamente mais antigos e por sua vez mais experientes, deveriam apresentar melhores resultados na avaliação de desempenho. Por outro lado, após leitura de investigação recente, podemos concluir que os resultados obtidos vão ao encontro das conclusões obtidas pelos investigadores (Oliveira, 2009).

Trabalhadores Temporários obtêm valores mais elevados na Avaliação de Desempenho, possivelmente, por manterem a esperança de um dia serem contratados pela empresa em que trabalham e desta forma estabilizarem a sua vida e de se sentirem mais seguros. Para tal, sentem necessidade de se destacar demonstrando uma excelente performance. Outra possibilidade é que ser temporário é uma opção pessoal, que preenche as suas necessidades do momento, e eles não querem vínculos mais estáveis ou mais permanentes. Pode ser uma opção de “passagem”. Como explicação alternativa, podemos ainda alvitar que as chefias intermédias responsáveis pela atribuição da avaliação de desempenho, “inflacionem” as notas dos TTs, para justificar a sua permanência nos postos de trabalho e evitar a sua substituição, minimizando assim o investimento pessoal que têm que fazer na formação de novos colaboradores.

No que concerne à **segunda hipótese**, existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante o tipo de contrato, foi possível observar que, surpreendentemente, os trabalhadores temporários apresentam resultados mais elevados que os colaboradores contratados pela própria empresa, nas três dimensões de *engagement*.

Relativamente a este resultado, podemos explicá-lo de diferentes formas. Consideramos, em primeiro lugar, que os resultados dos trabalhadores temporários, tanto nos níveis de *engagement* como no seu desempenho (primeira hipótese) podem estar relacionados com o desejo de virem a ser contratados diretamente pela empresa. Ou seja, poderão pensar que se apresentarem melhores níveis de *engagement* e de desempenho, aumentarão a probabilidade de virem a ser contratados pela empresa, e assim respondem de forma a que tenham uma pontuação elevada.

Por outro lado, Feldman, Doeringhaus e Turnley (1994), defendem que, desde que os trabalhadores temporários sejam do tipo voluntário estes facilmente apresentarão valores elevados relativamente à satisfação no trabalho. Isto porque, não estão tão preocupados nem concentrados com a segurança do vínculo, estando, por outro lado, satisfeitos com a autonomia que este oferece. Referem mesmo que estes indivíduos vêem o trabalho temporário como uma forma de desenvolverem competências, ficando satisfeitos com a autonomia profissional que desenvolvem (Duarte, 2009).

Concluindo, estando cientes da realidade no mundo empresarial, em que empregadores apostam cada vez mais em soluções flexíveis de contratação de colaboradores, ou seja, trabalho temporário, para tentar colmatar as necessidades flutuantes de mão-de-obra e de competências específicas (Kalleberg, Reynolds & Marsden, 2003), temos a nítida noção que esta situação, ou seja, esta insegurança/incerteza para os colaboradores, poderá ter consequências negativas a vários níveis. Como exemplo das consequências negativas, selecionamos o empenho do trabalhador, pois ao serem trabalhadores temporários acabam por não serem envolvidos nas dinâmicas da organização. A qualidade do trabalho pode ser também identificada como uma consequência negativa, pois é frequente os critérios de seleção não serem cumpridos rigorosamente pelas empresas de trabalho temporário. Estas

empresas tendem a ter que colocar pessoas num curto espaço de tempo. Para concluir, o trabalho em equipa, pode adquirir consequências negativas, na medida em que estes, por vezes, não são bem vistos pelos colaboradores efetivos.

No que respeita à **terceira hipótese**, (existe uma correlação positiva entre os níveis de *engagement* e os resultados da avaliação de desempenho realizada pelas chefias), podemos constatar que, os resultados obtidos através do estudo de correlações, conduziu à constatação que, de facto, as variáveis *engagement*, e avaliação de desempenho relacionam-se fortemente entre si. Mais uma vez, os resultados apresentados vêm comprovar empiricamente os dados de estudos anteriores sobre os mesmos temas.

Desta forma, em termos teóricos, verificámos a mesma relação positiva do *engagement* com o desempenho, encontrada em cinco estudos apresentados por Bakker (2007) na sua investigação. Mais especificamente, quanto mais os colaboradores estiverem “engajados” melhor será o clima de serviço, melhor será o desempenho dos colaboradores (como avaliados pelos clientes) e mais leais serão os clientes (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Com vista à resposta da **quarta hipótese** da nossa investigação (o *engagement* prediz significativamente o desempenho), optámos por realizar uma regressão linear. O resultado foi contraditório ao que esperávamos, sendo que nenhuma das três dimensões do *engagement* prediz significativamente o desempenho dos colaboradores.

É interessante refletir neste resultado, pois, após ter confirmado a terceira hipótese com correlações razoavelmente elevadas, era expectável que a quarta seria comprovada. Para nós era facilmente previsível que o *engagement* predissesse o desempenho e vice-versa.

No que respeita à **quinta e sexta hipótese**, que preconizam diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante a idade e o sexo do colaborador, ambas as hipóteses apresentaram valores que as confirmam.

Por exemplo, para a variável idade, quinta hipótese, apenas foram encontradas diferenças significativas na dimensão dedicação, sendo que os valores indicam que

peessoas mais velhas apresentam valores mais elevados de dedicação. Mais uma vez, os resultados encontrados nesta investigação vêm corroborar a teoria existente. Schaufeli & Bakker (2004) apresentam resultados que demonstram a existência de uma relação positiva entre *engagement* e idade.

Da mesma forma, os resultados da sexta hipótese, vêm demonstrar que existe uma relação entre as variáveis *engagement* e género. É importante realçar o facto de que os resultados diferem de dimensão para dimensão do *engagement*, o que pode resultar nalgumas discussões, ou mesmo possíveis futuras questões de investigação. Por exemplo, tentar perceber o porquê de os homens pontuarem mais na dimensão Vigor e as mulheres, por seu lado, apresentarem valores mais elevados nas restantes dimensões.

Encontramos fundamentação teórica que defende que existe uma relação entre estas duas variáveis. Por exemplo, Schaufeli & Bakker (2004), autores que recorreremos intensamente nesta investigação, apresentam resultados que demonstram a existência de uma relação positiva entre *engagement* e idade.

Para concluir, na última e **sétima hipótese** (existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* consoante as Habilitações Literárias), foi interessante perceber que pessoas que possuem habilitações literárias elevadas são as que pontuam mais, que obtêm maiores níveis de *engagement*. Provavelmente investiram muito na sua formação e, ao desempenharem uma função em conformidade com as suas habilitações, isso torna-os mais “engajados”.

Várias perguntas ficaram por responder nesta última hipótese. Por exemplo, será que estes resultados estão relacionados com o tipo de trabalho que os colaboradores executam de acordo com as suas habilitações? Ou seja, pessoas com habilitações literárias menos elevadas executam trabalhos mais pesados ou menos interessantes? Ou por outro lado, pessoas que têm habilitações literárias elevadas executam funções que os satisfazem mais que os restantes colaboradores?

#### **4.1. – Limitações ao Estudo**

Apesar da constante preocupação pelo rigor científico e metodológico na realização de toda a dissertação, existem algumas limitações necessárias de serem evidenciadas. Em primeiro lugar é de salientar que os dados recolhidos assentam apenas numa amostra de trabalhadores, tanto contratados pela própria empresa como trabalhadores temporários, que realizam funções numa empresa e numa cidade em específico. Seria deveras mais enriquecedor se tal estudo pudesse representar diversos tipos de atividades e em várias zonas geográficas do País.

Outra limitação encontrada prende-se com a escolha dos instrumentos. Apesar de as avaliações de desempenho serem efetuadas de seis em seis meses, para os trabalhadores contratados pela própria empresa, e mensalmente, para os trabalhadores temporários, há um desfazamento de tempo entre a recolha destes dados e a dos dados relativos ao *engagement*. Estamos assim a procurar relações entre variáveis que não ocorreram no mesmo período de tempo.

É ainda de salientar a existência de diversas categorias profissionais na amostra, que não foram objeto de discriminação. Penso que teria sido mais enriquecedor se houvesse uma distinção, podendo-se analisar possíveis diferenças entre elas.

Em último lugar, o facto de os dados da variável *engagement* terem sido recolhidos num único momento, pode também constituir uma limitação ao estudo. As respostas dadas em estudos transversais, poderão ser influenciadas por diversos fatores, como por exemplo, o estado emocional do participante aquando o momento da aplicação do questionário que poderá resultar de uma opinião menos ajustada relativamente aos temas abordados.

#### **4.2 – Estudos Futuros e Implicações Práticas**

Após sinalização das limitações existentes, achamos pertinente sugerir estudos futuros que tenham em conta tais limitações e que as tentem ultrapassar. Seria também importante aprofundar a temática dos trabalhadores temporários. Dado o aumento sistemático de tal grupo, é extremamente importante aumentar o número de investigações existentes, conhecer a diversidade dos seus motivos para trabalhar como temporário e procurar melhorar a qualidade de vida de tais profissionais. Por

exemplo, seria extremamente interessante investigar outros possíveis preditores de *engagement* nos TTs.

Relativamente às suas implicações práticas, para além de o estudo contribuir para o aumento do conhecimento na matéria abordada, é importante referir que a escolha de tal temática contribui para confirmar a importância de aumentar a qualidade e satisfação do posto de trabalho. Mais especificamente, através dos resultados encontrados, constatamos que colaboradores “engajados” apresentam níveis superiores de desempenho.

Para concluir, e não menos importante, este estudo contribuirá para a sensibilização da importância dos TTs nas organizações, fomentando a necessidade de estas cultivarem relações positivas e de elevada qualidade.

## Referências Bibliográficas

Ayers, K. (2009). Why Engagement Is Not Enough. *Training and Development in Australia*, 36, 2.

Almeida, S., & Freire, T. (2003). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.

Bakker, A. (2007). Building *Engagement* In The Workplace. *The peak performing organization*, (pp.50-72). London: Routledge.

Bakker, A., & 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., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work *Engagement*: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.

Beal, D., Weiss, H., Barros, E., & MacDermid, S. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068.

Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86, 965-973

Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self *engagement*, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486.

Caetano, A. (1997), *A Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: RH Editora

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A., Vala, J. (Orgs.), (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp.687-732.

Campbell, J. (1999). *Historical linguistics: An introduction*. Cambridge, MA: MIT Press.

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1992). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, pp.35-70. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Chambel, M., & Marques-Pinto, A. (2008). Consequences of work and family facilitation in employees' satisfaction and *engagement*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa: Working Paper.

Chambel, M., & Peiró, L. (2005). Do the values related to job control matter in predicting well-being at work? *Journal of Health Psychology*, 17, 67-81.

Chou, Y., Chang, P., & Yen, H.Y. (2011). Temporary worker performance and its antecedent factors from the viewpoint of relationship marketing. *Social behavior and personality*, 39 (2), 161-172.

CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) (2010). The agency work industry around the world. Brussels: CIETT.

Coeficiente de Correlação de Pearson, Acedido em Agosto de 2011. Através de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Coeficiente\\_de\\_correla%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Pearson](http://pt.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correla%C3%A7%C3%A3o_de_Pearson).

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.

De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008).

Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 25-51.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.

Donaldson, S. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3) 178 – 179.

Duarte, A. (2009). *Satisfação no trabalho temporário: implicações das motivações para aceitar o contrato de trabalho*. Tese de mestrado, ISCTE, Lisboa.

Endres G., & Mancheno-Smoak L. (2008). The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee *Engagement*. *Organizational Development Journal*, 69-78.

Evie, T. (2009). A Psychometric study of work *engagement* in an American sample. Doctoral dissertation, Faculty of the Graduate Collegue of the Oklahoma State University.

Feldman, D., Doeringhaus, H. e Turnley, W. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 127-141.

Ferreira, A. (1999). *SPSS – Manual De Utilização*. Escola Superior Agrária. Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). *Human resources management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Houghton Mifflin Company.

Foote, D. & Folta, T. (2002). Temporary employees as real options. *Human Resource Management Review*, 12, 579-97.

Froman, L. (2009). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development, 17* (2), 59-69.

Gable, S. L. & Haidt, I. (2005). 'What (and Why) is Positive Psychology?', *Review of General Psychology, 9* (2), 103-110.

García-Pérez, J. I., & Muñoz-Bullón, F. (2005). Temporary help agencies and occupational mobility. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 67* (2), 163-180.

Gomes, J.F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano (1ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). Can work *engagement* be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 6*, 119-127.

Jordão, F. & Brandão, C. (2005). As Teorias de Avaliadores de Desempenho na Administração Pública Portuguesa: um estudo de caso. *Psychologica, 38*, 121-143.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of Management Journal, 33* (4), 692-724

Kalleberg, A. L., Reynolds, J., & Marsden, P. V. (2003). Externalizing employment: Flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research, 32*, 525-552.

Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology, pp.75-170*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Landsbergis, P., Cahill, J. & Schnall, P. (1999). The impact of lean productions and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology, 4* (2), 108-130

Lara, J. & Silva, M. (2004). Avaliação do desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. (on-line). Acedido em 21 de Julho de 2011, através de: [http:// www.psicologia.com.pt/artigos](http://www.psicologia.com.pt/artigos).

May, D. R., Gilson, R., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the *engagement* of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Matos, M. (1995). Manual Operacional para a Regressão Linear. FEUP.

Money, K., Hillenbrand, C., & Camara, N. (2008), Putting positive psychology to work in organisations, *Journal of General Management*, 34 (2), 22-25.

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. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39-53. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Nollen, S. D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17 (4), 567-582.
- Nobre, R. (2010, 4 de Dezembro) A *Randstad Inhouse* e os benefícios do trabalho temporário, *Jornal Expresso*, p. 4
- Oliveira, E. (2009). *Empenhamento Organizacional Nos Trabalhadores Temporários*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- Peterson, C. (2009). Positive Psychology. *Reclaiming Journal*, 18, 3-4.
- Philadelpho, P. B. G., & Macedo, K. B (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, 26, 27 – 40.
- Piersol, B. (2007). Employee *engagement* and power to the edge. *Performance Improvement*, 46 (4), 30-33.
- Portugal, Ministério da Saúde. Despacho 2/93. Regulamento da Avaliação de Desempenho na Carreira de Enfermagem. Diário da Republica, Lisboa, II série, nº75, 30 de Março de 1993, 3448 (24) - 3448 (28).
- Rogers, J. (1995). Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment. *Work and Occupations*, 22 (2), 137-166.
- Roque, S.; Santos, N. (2008) Sistema de avaliação do desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia. *Saúde & Tecnologia*, Maio, 26-29.
- Saal, E., Downey, G. & Lahey, A. (1980). Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data. *Psychological Bulletin*, 413-428.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee *engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, 21, (6), 600-619.

Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 38(1), 75-86.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement De Los Empleados: Un Reto Emergente Para La Dirección De Los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

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 relationships with burnout and engagement: a multiple-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-310.

Schaufeli, W., & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press

Schaufeli, W., Martinez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002a). Burnout and engagement in university students: a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33 (5), 464-481.

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*, 5, 135-177.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement through the Management of Human Resources. *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B (2002b). 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., & Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and *engagement*: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14

Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Semedo, C. (2009). *Bem-estar psicológico no trabalho e acidentalidade laboral em profissionais de saúde*. Tese de doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

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.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25). Chichester: Wiley.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Avaliação e Gestão do Desempenho. In M. J. Sousa, T. Duarte, P. G. Sanches, & J. Gomes, *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas* (5ª ed., pp. 116-137). Lousã: Lidel

Svensson, S., & Wolven L. E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199

Taris, T.W. & Schreurs, P. (2009). Explaining worker strain and learning: How important are emotional job demands? *Anxiety, Stress & Coping: An international Journal*, 22(3), 245-262.

Terjesen, M. D., Jacofsky, M., Froh, J., & DiGiuseppe, R. (2004). *Integrating positive psychology into schools: Implications for practice. Psychology in the Schools*, 41(1), 163-172.

Thorndike, R. L. & Hagen, E. P. (1977). *Measurement and evaluation in psychology and education* (pp.73-84). New York: Wiley.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

Zigarmi, D., Nimon, K. (2009). Beyond *Engagement*: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326.

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.



# **ANEXOS**

# **Anexo I**

Questionário aplicado aos participantes no estudo

## Stress e Bem-estar

O presente questionário é fruto de uma parceria entre .....

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião.

Por favor dê a sua opinião sincera. **As suas respostas serão estritamente confidenciais.** As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que fizermos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

Muito obrigada pela sua colaboração, com ela permitiu fundamentar possíveis ajustamentos na gestão de recursos humanos da sua empresa e melhorar os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma.**

- 0. Nunca
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez, ou menos, por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

1. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
2. Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4. Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.	0	1	2	3	4	5	6
5. Sou capaz de resolver eficazmente os problemas que surgem no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

6. Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7. Sinto que dou um contributo válido para o trabalho desta organização.	0	1	2	3	4	5	6
8. Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.	0	1	2	3	4	5	6
9. Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
10. Em minha opinião sou um(a) bom (boa) profissional.	0	1	2	3	4	5	6
11. Para mim é estimulante atingir os meus objectivos no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12. Realizei muitas coisas que valem a pena nesta profissão.	0	1	2	3	4	5	6
13. Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.	0	1	2	3	4	5	6
14. Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15. Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16. No meu trabalho sinto que sou capaz de finalizar as minhas tarefas.	0	1	2	3	4	5	6
17. Quando estou a trabalhar, sinto-me cheia (o) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
18. Considero que o trabalho que realizo tem significado e objectivos.	0	1	2	3	4	5	6
19. O tempo “voa” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
20. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
21. Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
22. Esqueço tudo o que se passa à minha volta quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
23. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
24. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
25. Sinto-me contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
26. Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
27. Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
28. Eu posso trabalhar por longos períodos de tempo seguidos.	0	1	2	3	4	5	6
29. Para mim, o meu trabalho é um desafio.	0	1	2	3	4	5	6
30. Eu perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
31. No meu trabalho, eu sou mentalmente muito resistente.	0	1	2	3	4	5	6
32. É-me difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
33. No meu trabalho eu sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	0	1	2	3	4	5	6

---

Obrigado pela sua colaboração!

## **Anexo II**

Tabelas referentes às dimensões de *engagement* e contrato de trabalho

**Tabela Anexa 1**

**Vigor\_1**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Empres a_Cate goria	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1	241	4,1840	
2	40		4,8000
3	31		5,1559
Sig.		1,000	,356

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,854.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Tabela Anexa 2**

**Dedicacao\_2**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Empres a_Cate goria	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1	238	4,0588	
2	42		4,8857
3	30		5,4467
Sig.		1,000	,212

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,904.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Tabela Anexa 3**

**Absorcao\_3**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Empres a_Cate goria	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1	239	3,6402	
2	42	4,1468	4,1468
3	30		4,5333
Sig.		,277	,472

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,918.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## **Anexo III**

Tabelas referentes às dimensões de *engagement* e idade

**Tabela Anexa 4**

**Vigor\_1**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_ Classes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	26	4,0513	
3,00	108	4,2546	
1,00	33	4,5051	4,5051
2,00	65	4,5103	4,5103
4,00	46	4,5761	4,5761
6,00	11		5,2727
Sig.		,646	,224

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 29,118.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Tabela Anexa 5**

**Dedicacao\_2**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_ Classes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3,00	114	3,9825	
5,00	25	4,1280	
4,00	44	4,4773	
2,00	62	4,5000	
1,00	33	4,5818	
6,00	12		6,0167
Sig.		,743	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 29,812.

**Dedicacao\_2**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_ Classes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3,00	114	3,9825	
5,00	25	4,1280	
4,00	44	4,4773	
2,00	62	4,5000	
1,00	33	4,5818	
6,00	12		6,0167
Sig.		,743	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 29,812.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Tabela Anexa 6**

**Absorcao\_3**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_ Classes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	24	3,5486	
3,00	113	3,7301	
2,00	61	3,8169	
1,00	33	3,9697	3,9697
4,00	45	4,0519	4,0519
6,00	11		5,1515
Sig.		,852	,071

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,525.

### Absorcao\_3

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_ Classes	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	24	3,5486	
3,00	113	3,7301	
2,00	61	3,8169	
1,00	33	3,9697	3,9697
4,00	45	4,0519	4,0519
6,00	11		5,1515
Sig.		,852	,071

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,525.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

# **ANEXO IV**

Instrumento de Avaliação de Desempenho realizado pelas chefias

## **Competências Avaliadas no Instrumento de Avaliação de Desempenho**

### **Trabalho em Equipa e Comunicação**

- Mantém o discurso lógico e claro, mesmo sob situações de pressão; Mantém boas relações interpessoais com os colegas;
- Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto;
- Colabora e ajuda os restantes elementos do grupo de trabalho; Transmite as instruções de trabalho e corrige as falhas com simplicidade e segurança.

### **Satisfação do Cliente**

- Garante que o Processo e Produto estão conforme os parâmetros definidos;
- Alerta e aciona os meios necessários para tratamento de não conformidades;
- Alerta para eventuais problemas de Qualidade que possam surgir.

### **Absentismo**

- (Ponto a ser preenchido pelos RH de acordo com a quantidade e o tipo de faltas).

### **Flexibilidade/ Disponibilidade**

- Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa;
- Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;
- Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidade de melhoria;
- Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção;
- Procura atualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente;
- Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;

### **Planeamento e Organização**

- Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição;
- Cumprir objetivos de acordo com as prioridades definidas e respetivos planos de ação;
- Demonstra aptidão para Coordenar e Orientar eficazmente a atividade dos elementos da sua equipa.

### **Análise e Resolução de Problemas**

- Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;
- Reúne todos os dados disponíveis necessários à execução das suas tarefas;
- É sistemático, organizado e objetivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas;
- Identifica e atua rapidamente perante um problema;
- Apresenta soluções adaptadas a cada tipo de problema;

### **Integridade e Cumprimento de Regras**

- Respeita os procedimentos de Ambiente e HST;
- Respeita e promove os valores em vigor na empresa (Paixão, Impacto, Coragem, Integridade, Julgamento e Comunicação);

### **Conhecimentos Técnicos**

- Executa trabalho com qualidade em duas áreas distintas, mantendo a sua formação atualizada;

## **ANEXO V**

*Tabela - Média e desvio-padrão do engagement face à Idade.*

Tabela Anexa 7

*Média e desvio-padrão do engagement face à Idade.*

Variável Dependente	(I) Idade_Classes	(J) Idade_Classes	Diferença de Médias (I-J)	Desvio padrão	Sig.	
Vigor_1	1	2	-0,00521	0,27989	1	
		3	0,25042	0,26045	0,93	
		4	-0,07104	0,29872	1	
		5	0,45377	0,34338	0,773	
		6	-0,76768	0,45589	0,544	
		2	1	0,00521	0,27989	1
	2	3	0,25563	0,20556	0,815	
		4	-0,06583	0,2523	1	
		5	0,45897	0,30386	0,658	
		6	-0,76247	0,42692	0,476	
		3	1	-0,25042	0,26045	0,93
		2	-0,25563	0,20556	0,815	
	3	4	-0,32146	0,23055	0,73	
		5	0,20335	0,28605	0,981	
		6	-1,0181	0,41444	0,141	
		4	1	0,07104	0,29872	1
		2	0,06583	0,2523	1	
		3	0,32146	0,23055	0,73	
	4	5	0,5248	0,32129	0,577	
		6	-0,69664	0,43949	0,609	
		5	1	-0,45377	0,34338	0,773
		2	-0,45897	0,30386	0,658	
			-0,20335	0,28605	0,981	
		4	-0,5248	0,32129	0,577	
5	6	-1,22145	0,47099	0,102		
	6	1	0,76768	0,45589	0,544	
	2	0,76247	0,42692	0,476		
	3	1,0181	0,41444	0,141		
	4	0,69664	0,43949	0,609		
	5	1,22145	0,47099	0,102		

Dedicacao_2	1	2	0,08182	0,36287	1
		3	0,59936	0,33288	0,467
		4	0,10455	0,3878	1
	2	5	0,45382	0,44651	0,912
		6	-1,43485	0,56767	0,12
		1	-0,08182	0,36287	1
		3	0,51754	0,26574	0,375
		4	0,02273	0,33195	1
		5	0,372	0,39896	0,938
	3	6	-1,51667	0,53109	0,052
		1	-0,59936	0,33288	0,467
		2	-0,51754	0,26574	0,375
		4	-0,49482	0,29888	0,562
		5	-0,14554	0,3719	0,999
		6	-2,03421*	0,51107	0,001
	4	1	-0,10455	0,3878	1
		2	-0,02273	0,33195	1
		3	0,49482	0,29888	0,562
5		0,34927	0,42176	0,962	
6		-1,53939	0,54843	0,059	
5		1	-0,45382	0,44651	0,912
	2	-0,372	0,39896	0,938	
	3	0,14554	0,3719	0,999	
	4	-0,34927	0,42176	0,962	
	6	-1,88867*	0,5914	0,019	
	6	1	1,43485	0,56767	0,12
2		1,51667	0,53109	0,052	
3		2,03421*	0,51107	0,001	
Absorcao_3	1	4	1,53939	0,54843	0,059
		5	1,88867*	0,5914	0,019
		2	0,15276	0,35204	0,998
	2	3	0,23961	0,32236	0,976

	4	-0,08215	0,37337	1
	5	0,42109	0,43705	0,929
	6	-1,18182	0,56719	0,299
2	1	-0,15276	0,35204	0,998
	3	0,08685	0,25884	0,999
	4	-0,23491	0,32014	0,978
	5	0,26833	0,39255	0,984
	6	-1,33458	0,53365	0,127
3	1	-0,23961	0,32236	0,976
	2	-0,08685	0,25884	0,999
	4	-0,32176	0,28717	0,873
	5	0,18148	0,36616	0,996
	6	-1,42143	0,51455	0,067
4	1	0,08215	0,37337	1
	2	0,23491	0,32014	0,978
	3	0,32176	0,28717	0,873
	5	0,50324	0,41178	0,826
	6	-1,09966	0,54796	0,341
5	1	-0,42109	0,43705	0,929
	2	-0,26833	0,39255	0,984
	3	-0,18148	0,36616	0,996
	4	-0,50324	0,41178	0,826
	6	-1,6029	0,59318	0,078
6	1	1,18182	0,56719	0,299
	2	1,33458	0,53365	0,127
	3	1,42143	0,51455	0,067
	4	1,09966	0,54796	0,341
	5	1,6029	0,59318	0,078

---