



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

# **Engagement e Comprometimento Afectivo em empresas de TI: uma relação complementada pelos Recursos Laborais**

**Marta Andreia Ferreira Frazão**

Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos  
Prof. Doutora Carla Santarém Semedo

Mestrado em Psicologia  
Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Évora | 2012

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



**Mestrado em Psicologia**

Área de Especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

***Engagement e Comprometimento Afetivo em empresas de TI: uma  
relação complementada pelos Recursos Laborais***

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**Marta Andreia Ferreira Frazão**

Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Prof. Doutora Carla Santarém Semedo

**Évora | 2012**

## **Agradecimentos**

A finalização desta dissertação deve-se ao esforço de várias pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram largamente para a sua execução.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Carla Semedo, agradeço todo o apoio, confiança e amizade sempre demonstrada. Agradeço por ter acreditado em mim, por me proporcionar novas aprendizagens e modos de potencializar o meu trabalho e por me ter ensinado tudo o que ensinou ao longo de todo este percurso. Não posso deixar de agradecer igualmente pela paciência que demonstrou nos momentos em que me encontrei menos confiante e optimista.

Ao Professor Doutor Pedro Neves, pela sua disponibilidade e auxílio no que respeita a dúvidas no instrumento metodológico que nos deu a conhecer no 3º ano de licenciatura e que resolvi utilizar nesta investigação.

Ao Professor Doutor Nuno Santos, pela atenção e disponibilidade sempre que foi preciso, e pelos conhecimentos transmitidos até então.

Aos meus amigos de Évora, em particular à Luciana Ramalho, à Ana Branco, ao João Silva, Cláudia Pereira e Ana Costa pelo companheirismo, amizade, carinho e partilha de saberes e incentivos para alcançar os meus objectivos. Para além disso foram essenciais em momentos de desesperos, desmotivações e cansaço.

Às minhas afilhadas, Anabela Gaspar e Sandra Caeiro por acreditarem sempre em mim e pela força que sempre me transmitiram.

Aos meus amigos de sempre, Margarida Mendes, Sara Silva, Ana Rosário, Marisa Silva e Joana Rosa, pela preocupação, companheirismo e energia transmitida. Agradeço terem estado sempre presentes em todo o percurso e por me transmitirem sempre palavras de incentivo e carinho.

À Aline David, por todo o apoio, por me ter ensinado tanto e por na fase inicial deste trabalho ter estado sempre disponível para me ajudar, e claro, por ter sido sempre um exemplo para mim.

Ao Rui Alves, pela paciência que teve comigo ao longo destes meses, mesmo em momentos em que me encontrava mais apática e cansada. Agradeço ainda a compreensão e encorajamento nas alturas mais stressantes, bem como o facto de me fazer acreditar que quando queremos muito algo conseguimos tudo.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo, preocupação e conforto nos momentos mais tensos. Agradeço ainda o facto de terem participado neste estudo e de se terem disponibilizado para me ajudarem a conseguir obter mais contactos, de modo a aumentar a minha amostra.

À minha família pelo carinho, conforto e honestidade e por me chamarem sempre à razão em momentos de desmotivação e de fraqueza.

A todos os participantes, pois sem eles a concretização deste estudo não seria possível.

Por fim, agradeço a todos os que não menciono aqui, mas que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Muito obrigado a todos!

# ENGAGEMENT E COMPROMETIMENTO AFECTIVO EM EMPRESAS DE TI: UMA RELAÇÃO COMPLEMENTADA PELOS RECURSOS LABORAIS

## Resumo

O *engagement* no trabalho tem sido considerado um antecedente do comprometimento afectivo à organização, supervisor e equipa. Este estudo pretende investigar a relação entre o *engagement* e os focos de comprometimento afectivo mencionados. Pretende ainda perceber a relação entre os recursos laborais e o *engagement* e analisar as diferenças deste entre indivíduos que se encontram em *outsourcing* e os que trabalham directamente na organização que os contratou. Participaram 176 sujeitos do sector das Tecnologias de Informação (TI), sendo que 76 estão em *outsourcing* e 100 trabalham na organização de contrato. Verificou-se que os recursos laborais predizem o *engagement*, que por sua vez propicia vínculos afectivos dos colaboradores à organização, supervisor e equipa. Constatou-se ainda que o *outsourcing* não modera a relação entre essas variáveis, contudo é redutor dos níveis de *engagement* nos colaboradores. Assim, é importante reflectir acerca das consequências de “largar” um colaborador noutra organização e, simultaneamente encorajar o seu foco no trabalho.

**Palavras-Chave:** *Engagement*, Comprometimento Afectivo, Recursos Laborais, *Outsourcing*, Organização, Supervisor, Equipa, Tecnologias de Informação

# ENGAGEMENT AND AFFECTIVE COMMITMENT IN IT COMPANIES: A RELATIONSHIP COMPLEMENTED BY JOB RESOURCES

## Abstract

Work engagement has been identified as an antecedent of affective commitment to the organization, the supervisor and the team. This study aims to investigate the relationship between work engagement and this three focuses of affective commitment. Another objective is to understand the relationship that job resources establish with levels of work engagement and lastly, if there are differences in these same levels between employees that are outsourced and those who have a contractual relationship with the company where they work. 176 individuals from the area of Information Technology participated in the study (76 are in outsourcing and 100 aren't in outsourcing). Job resources were found to predict work engagement, which in turn has a predictive role in affective commitment to the organization, team and supervisor. Outsourcing wasn't found moderate the relationship between these variables, and individuals in this situation present lower levels of engagement. Reflections are made on the consequences of "dropping" an employee in another organization and simultaneously encouraging their involvement at work.

**Key-Words:** Work Engagement, Affective Commitment, Job Resources, Outsourcing, Organization, Supervisor, Team, Information Technologies

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. <i>Engagement</i> no Trabalho .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Clarificação do conceito de <i>Engagement</i> no Trabalho .....	7
1.1.2. Comparação com outros conceitos da Saúde Ocupacional .....	10
1.1.3. Antecedentes do <i>Engagement</i> no Trabalho .....	16
1.1.4. Consequentes do <i>Engagement</i> no Trabalho .....	25
1.1.5. <i>Engagement</i> e variáveis demográficas .....	27
1.1.6. O Lado Negro do <i>Engagement</i> no Trabalho .....	28
1.1.7. A pertinência das práticas de implementação do <i>Engagement</i> no local de trabalho .....	29
<b>1.2. Comprometimento Afectivo .....</b>	<b>33</b>
1.2.1. Definição de Comprometimento .....	33
1.2.2. Componentes do Comprometimento .....	34
1.2.3. Focos do Comprometimento Afectivo .....	36
1.2.4. Comprometimento Afectivo e <i>Engagement</i> no Trabalho: que relação? ....	37
<b>1.3. O impacto do <i>Outsourcing</i> no <i>Engagement</i> no Trabalho .....</b>	<b>39</b>
1.3.1. Clarificação do conceito de <i>Outsourcing</i> .....	40
1.3.2. Relação de troca entre o colaborador e a organização .....	41
<b>PARTE II – Estudo Empírico .....</b>	<b>45</b>
<b>2. MÉTODO .....</b>	<b>46</b>
<b>2.1. Objectivos e Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>46</b>

2.2. Participantes .....	48
2.3. Instrumentos .....	53
2.4. Procedimentos .....	57
<b>3. RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
3.1. Análise da UWES .....	61
3.2. Análise da <i>Affective Commitment Scale</i> .....	69
3.3. Análise do <i>Job Diagnostic Survey</i> .....	76
3.3. Análise das Hipóteses .....	79
<b>4. DISCUSSÃO .....</b>	<b>85</b>
Referências .....	93
Anexos .....	ix

## Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Dimensões do Engagement no Trabalho</i> .....	8
Tabela 2: <i>Recursos Laborais</i> .....	18
Tabela 3: <i>Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala Vigor</i> .....	62
Tabela 4: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 5 itens da sub-escala Dedicção</i> .....	63
Tabela 5: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala Absorção</i> .....	64
Tabela 6: <i>Dados comparativos das Médias e do Desvio-Padrão da Escala UWES</i> .....	65
Tabela 7: <i>Estrutura Factorial da UWES</i> .....	68
Tabela 8: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afetivo à Organização</i> .....	70
Tabela 9: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afetivo ao Supervisor</i> .....	71
Tabela 10: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afetivo à Equipa</i> .....	72
Tabela 11: <i>Dados comparativos das Médias e do Desvio-Padrão da Escala de Comprometimento Afetivo</i> .....	73
Tabela 12: <i>Valores próprios e variância dos factores antes e depois da rotação da Affective Commitment Scale</i> .....	74
Tabela 13: <i>Estrutura Factorial da Affective Commitment Scale</i> .....	75
Tabela 14: <i>Frequências, médias e desvio padrão das respostas ao itens do Job Diagnostic Survey</i> .....	76
Tabela 15: <i>Resumo das médias e desvio padrão das 5 dimensões do Job Diagnostic Survey</i> .....	78
Tabela 16: <i>Correlações de variáveis demográficas com o engagement no trabalho</i> .....	81
Tabela 17: <i>Regressões Lineares</i> .....	83
Tabela 18: <i>Diferenças nos níveis de engagement entre os grupos</i> .....	84

## Índice de Figuras

Figura 1: Género dos Participantes.....	48
Figura 2: Idade dos Participantes.....	49
Figura 3: Escolaridade dos Participantes.....	49
Figura 4: Função dos Participantes.....	50
Figura 5: <i>Outsourcing</i> vs. Não <i>Outsourcing</i> .....	50
Figura 6: Tempo de Experiência Profissional dos Participantes <i>UWES</i> .....	51
Figura 7: Tempo de Trabalho com a Organização de serviços .....	51
Figura 8: Tempo de Trabalho com o Supervisor .....	52
Figura 9: Tempo de Trabalho com a Equipa .....	52
Figura 10: Tamanho da Equipa.....	53

# 1. Introdução

A conexão do bem-estar psicológico dos colaboradores com o seu trabalho tem vindo a adquirir uma importância crescente na economia do século XXI. O mundo contemporâneo do trabalho prospera na criatividade, sendo que na economia actual, os avanços na qualidade e eficiência acontecem através de novas ideias. Para competirem eficazmente, as organizações não só devem recrutar pessoas com bastante talento, como devem inspirar os colaboradores a aplicarem as suas aptidões no trabalho. Deste modo, as organizações modernas esperam que os empregados sejam proactivos e mostrem iniciativa, assumam responsabilidades pelo seu próprio desenvolvimento profissional e estejam comprometidos com as suas tarefas. Para estes feitos, necessitam de pessoas enérgicas e dedicadas, isto é, pessoas engajadas com o seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010).

A energia e o foco inerente ao *engagement* no trabalho fazem com que os colaboradores empreguem todo o seu potencial no trabalho, aumentando as suas principais responsabilidades no mesmo. Estes apresentam assim uma dose de motivação extra para se concentrarem nas tarefas que têm em mãos. Apesar do *engagement* no trabalho ser uma experiência pessoal de cada colaborador, este não ocorre de forma isolada. Uma análise aprofundada dos antecedentes, da experiência e das consequências para além do envolvimento do indivíduo, considera importante as dinâmicas sociais entre os indivíduos, bem como as dinâmicas institucionais que reflectem a cultura de uma organização. O foco nos recursos laborais permite que as pessoas usem e abusem das suas competências e aptidões nas suas carreiras. Assim, se os indivíduos apresentarem energia pessoal, Dedicção e Vigor (dimensões do *engagement*) encontrarão melhores oportunidades de construir uma carreira dinâmica e recompensadora (Leiter & Bakker, 2010). O *engagement* apresenta assim um papel mediador entre os recursos laborais por um lado e as atitudes positivas no trabalho por outro (Schaufeli & Bakker, 2003). Como tal, importa reflectir sobre este conceito que cada vez mais, assume especial importância no mundo laboral.

Posto isto, este estudo visa explorar o conceito de *engagement* no trabalho e dar a conhecer as características dos ambientes/condições laborais propícios a que este aconteça, evitando assim possíveis sintomas de *burnout*. Para além disso, pretende-se explorar igualmente os efeitos benéficos que o *engagement* poderá ter no local de trabalho. Mais especificamente, é objectivo desta investigação perceber a

relação existente entre três facetas do comprometimento afectivo (organização, supervisor e equipa) e o *engagement* no trabalho. A par disso, tendo em conta que actualmente o mercado de trabalho oferece cada vez mais serviços de *outsourcing* é ainda pretensão deste estudo perceber a influência que este regime apresenta na relação existente entre o *engagement* e o comprometimento afectivo no trabalho.

Para tal, foram escolhidos como participantes um grupo de sujeitos pertencentes à área das Tecnologias de Informação, por ser um sector cada vez mais competitivo nos dias que correm, e onde alocar massivamente consultores informáticos em organizações clientes é uma tarefa cada vez mais banal, ficando muitas vezes esquecido o bem-estar dos mesmos.

Posto isto, podemos dizer que a presente investigação se assume como um grande desafio pessoal, tanto pelo interesse na temática em estudo, como pela sua importância nos dias de hoje, em que o bem-estar laboral dos colaboradores que estão em *outsourcing* acaba por ficar muitas vezes esquecido. Após alguns meses de confronto com sucessivos casos de desmotivação por parte destes colaboradores e de uma enorme confusão no que respeita os laços afectivos a estabelecer com as organizações, creio que estamos num momento crítico onde importa reflectir sobre algumas práticas de Recursos Humanos que poderão colmatar estes estados. Assim, pretende-se contribuir com mais alguns dados para o campo dos estudos em Psicologia das Organizações, particularmente no que toca às questões específicas deste trabalho.

A literatura existente até ao presente é unânime em evidenciar a relação existente entre o *engagement* no trabalho e o comprometimento afectivo, no entanto não aprofunda essa relação nem explora as diferentes facetas deste tipo de comprometimento. Deste modo, pensa-se que este estudo será uma mais valia nesse sentido, podendo fornecer conclusões e pistas importantes para futuras intervenções organizacionais, contribuindo para a construção de novas estratégias e planos de acção, centrados no bem-estar destes trabalhadores.

Esta investigação encontra-se organizada em duas partes: na primeira parte é exposto o enquadramento teórico sobre as temáticas em estudo – *engagement* no trabalho e comprometimento afectivo - e a sua relação, bem como revisões de investigação recente relativa a estas temáticas; e na segunda parte é apresentado o estudo empírico, nomeadamente os objectivos e questões de investigação, o método, os resultados e a discussão.

Na primeira parte, o primeiro capítulo incide sobre o *engagement* no trabalho. Mais especificamente, é apresentada a definição de *engagement*, os seus antecedentes e consequências no qual se aprofunda o comprometimento afectivo. Apresenta ainda uma comparação a outros conceitos, os factores que indiciam a sua importância no local de trabalho e os seus pontos negativos.

O segundo capítulo apresenta a temática “comprometimento afectivo”, desde a sua definição e facetas até à sua relação com o *engagement*. Numa outra perspectiva, o terceiro capítulo diz respeito ao impacto que o regime de *outsourcing* pode apresentar nos níveis de *engagement* dos colaboradores e consequentemente no grau de comprometimento afectivo.

A segunda parte inicia-se com os objectivos e hipóteses de investigação, e posteriormente é descrito o estudo levado a cabo com 176 colaboradores de empresas de TI. Para além de se descrever os participantes e procedimentos é feita alusão aos instrumentos utilizados: a *Utrecht Work Engagement Scale* para medir os níveis de *engagement*, a *Affective Commitment Scale* para medir os níveis de comprometimento afectivo à organização, supervisor e equipa e o *Job Diagnostic Survey* para medir os recursos laborais.

Numa fase final são expostos os resultados provenientes dos testes estatísticos realizados e por fim são discutidas as principais conclusões retiradas deste estudo, procurando-se reflectir sobre elas e pensar em pistas de intervenção nesse âmbito alargando-as a vários contextos organizacionais.



# **Parte I**

## **Enquadramento Teórico**

---

## 1.1. **ENGAGEMENT NO TRABALHO**

*“A contribuição de um colaborador torna-se uma questão organizacional crítica, quando se tenta produzir mais com pouco esforço, sendo que as empresas não têm escolha senão tentar envolver não só o corpo mas a mente e a alma de cada trabalhador” (Ulrich, 1997)*

A Psicologia da Saúde Ocupacional concerne na aplicação da Psicologia à melhoria da qualidade de vida laboral dos colaboradores, protegendo e promovendo a sua segurança, saúde e bem-estar no trabalho. Contudo, contrariamente ao que o nome desta área de investigação sugere, tem-se abordado maioritariamente o mal-estar laboral, os aspectos negativos do trabalho (Shimazu & Schaufeli, 2009), a patologia e consequentemente a concepção de que o ser humano se encontra isento de traços positivos, tais como o optimismo, a esperança, a criatividade, a responsabilidade, entre outros. O foco tradicional da Psicologia e especificamente da Psicologia do Trabalho tem sido negativo, abordando sobretudo temas como o conflito organizacional, o absentismo e o stress laboral (Salanova, Martinez & Llorens, 2005), acabando por negligenciar os efeitos potencialmente positivos do trabalho (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009). Contudo, a sociedade tem sido alvo de rápidas mudanças, e com elas as organizações também mudam. É importante gerir da melhor forma estas mudanças, para que as organizações não se tornem doentes e ineficazes (Salanova, Martinez & Llorens, 2005). Estas requerem por sua vez uma alteração radical no paradigma da Psicologia, passando de um modelo de doença a um modelo de saúde, receptiva a novas e prometedoras áreas de investigação e de aplicação às organizações, tais como: a gestão de emoções positivas, a resistência psicológica, a autenticidade nas relações sociais no trabalho, o *flow*, a esperança, a auto-eficácia, a auto-determinação e o *engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004).

É sem dúvida tempo de alargar o foco da nossa investigação e explorar mais profundamente o lado positivo, de modo a perceber o significado e os efeitos do trabalho. Esta questão responde ao apelo da maioria da investigação na área da Psicologia Positiva, através do foco na temática do *engagement* no trabalho: um estado de espírito positivo, intenso, afectivo-motivacional, relacionado com o bem-estar no trabalho, que pode ser considerado como um antípoda do *burnout* (Bakker,

Schaufeli, Leiter & Taris, 2008b). As organizações necessitam de colaboradores motivados, psicologicamente sãos e para tal, as políticas de Recursos Humanos devem estar sincronizadas (Salanova et al., 2005). Um local de trabalho onde os colaboradores dediquem esforços extra, inovem, cooperem uns com os outros e efectivamente se adaptem às mudanças é uma imagem sedutora para todos os gestores (Griffin, Parker & Neal, 2008). É neste sentido que surge a Psicologia Positiva (Salanova et al., 2005).

Seligman e Czikszentmihalyi (2000) são os percussores desta corrente e definem-na como a ciência que estuda o funcionamento humano óptimo e tem como objectivo provocar uma mudança no foco da Psicologia, passando a preocupar-se não só com as soluções para remediar aquilo que vai mal na vida, mas também a construir qualidades positivas (Salanova et al., 2005). Tendo em conta esta definição, a análise das pessoas positivas centra-se nas forças, virtudes e aspectos positivos que dão lugar ao funcionamento óptimo nas organizações. Este funcionamento em qualquer âmbito da vida e especialmente no local de trabalho, não é uma ilusão utópica em que unicamente alguns privilegiados podem aspirar. Ser positivo não significa ser uma super pessoa. Assim, abordar o estudo de pessoas positivas no âmbito laboral significa estudar as forças e capacidades dos Recursos Humanos positivamente orientados e eficazmente dirigidos para desenvolver melhorias no trabalho (Salanova et al., 2005).

### **1.1.1. Clarificação do conceito de *Engagement* no Trabalho**

O termo *engagement* surgiu pela primeira vez na Psicologia Organizacional há 15 anos atrás (Simpson, 2009). Este é definido e operacionalizado em si mesmo como “...um estado de espírito positivo, intenso, relacionado com o trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p.74) (Tabela 1).

Tabela 1:

*Dimensões do Engagement no Trabalho*

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
<b>Vigor</b>	É expresso por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, pelo esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades.
<b>Dedicação</b>	Refere-se a um forte envolvimento no trabalho, bem como a um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.
<b>Absorção</b>	É caracterizada por um estado de profunda concentração no trabalho, em que a pessoa sente que o tempo passa muito depressa e apresenta uma grande dificuldade em desligar-se do trabalho.

Fonte: Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008)

Embora originalmente se tenham distinguido estas três dimensões, diversos estudos empíricos recentes sugerem que o Vigor e a Dedicação constituem as dimensões principais (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2004). Neste sentido, estas duas dimensões são opostos directos da exaustão e cinismo respectivamente, os dois sintomas principais do *burnout*. O contínuo que é gerado pela exaustão e Vigor é denominado de energia, enquanto que o contínuo gerado pelo cinismo e Dedicação denomina-se de identificação. Por esta razão, o *engagement* no trabalho é caracterizado por um nível elevado de energia e por uma forte identificação com o trabalho, ao contrário do *burnout* que é caracterizado por um baixo nível de energia e uma fraca identificação com o trabalho (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). O *engagement* no trabalho pode também ser definido como um estado afectivo-motivacional positivo, de persistência e preenchimento em relação ao trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) em que os colaboradores apresentam bastante energia e estão bastante dedicados ao seu trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Kahn (1990) apresenta uma abordagem diferente, quando defende que os colaboradores engajados se expressam física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desempenho do seu papel. Assim, estes colaboradores esforçam-se mais, porque se identificam com o trabalho que realizam (Bakker et al., 2008). Inspirado pelo

trabalho de Kahn (1990), Rothbard (2001) adoptou uma perspectiva diferente, definindo o *engagement* como um construto motivacional e bidimensional, que inclui a atenção e a Absorção. É importante ter em atenção que para Kahn, a referência chave do *engagement* é o papel do trabalho, enquanto que para aqueles que consideram o *engagement* como uma antítese positiva do *burnout* é a actividade do colaborador, ou o próprio trabalho (Bakker et al., 2008). Infelizmente, a exploração deste construto ao longo da última década não resultou num consenso sobre o seu significado. Kahn defende ainda que os pré-requisitos para o *engagement* no trabalho são os recursos físicos, emocionais e psicológicos (Sonnentag, 2003).

O *engagement* tem sido considerado relevante no bem-estar e comportamento laboral dos trabalhadores por várias razões, destacando-se as seguintes: i) é considerado uma experiência positiva em si mesma (Schaufeli et al., 2002); ii) está relacionado com uma boa saúde e afectos no trabalho (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Rothbard, 2001); iii) pode levar os indivíduos a adquirirem benefícios do trabalho stressante (Britt, Adler & Bartone, 2001); iv) está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional (Demerouti et al., 2001); v) melhora o desempenho dos colaboradores (Sonnentag, 2003).

A pesquisa tem conceituado o *engagement* no trabalho como um fenómeno relativamente estável, devido ao facto das tarefas serem mais ou menos constantes, bem como as características organizacionais (Bakker & Leiter, 2010). No entanto, tem-se verificado um interesse crescente nas experiências a curto-prazo de *engagement* (diariamente ou semanais), que advém do facto de em muitos ambientes de trabalho existirem tempos e períodos específicos durante os quais é necessário que os colaboradores estejam fortemente engajados, por exemplo, quando têm que fazer uma apresentação importante a um novo cliente ou quando são confrontados com trabalhos cujos requisitos são desafiantes (Bakker & Leiter, 2010). Sonnentag, Dormann & Demerouti (2010) concluíram que existem estudos que suportam esta perspectiva. Para estes, de modo a investigar totalmente a experiência fenomenológica do *engagement* no trabalho é importante haver um foco no estado do *engagement* como uma experiência momentânea e passageira que sofre variações de indivíduo para indivíduo em períodos curtos de tempo (de minuto para minuto, de hora para hora ou até de dia para dia). Estas variações estão relacionadas com as respostas às mudanças ambientais, sendo que será importante os gestores delinearem intervenções tendo em conta estes dados de modo a aumentar os níveis de *engagement* entre os colaboradores (Sonnentag et al., 2010).

### 1.1.2. Comparação com outros conceitos da Saúde Ocupacional

O *engagement* no trabalho difere de outros conceitos bem conhecidos, no que diz respeito à profundidade da relação entre o sujeito e o trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Posto isto, em baixo são feitas algumas comparações com o *burnout*, *workaholism* e *flow*.

#### Burnout

A investigação em torno da temática “*burnout*” deu origem a milhares de artigos nas últimas três décadas, contrariamente à investigação sobre o *engagement* no trabalho que surgiu há menos tempo. No entanto, este facto acaba por ser curioso, dado que as organizações modernas esperam que os seus colaboradores sejam proactivos e responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Deste modo, estas necessitam de colaboradores que se sintam enérgicos, dedicados e absorvidos no seu trabalho, isto é, colaboradores engajados. Assim, o *engagement* no trabalho pode fazer uma verdadeira diferença para os colaboradores e oferecer às organizações uma certa vantagem competitiva, não se compreendendo deste modo a escassez de estudos empíricos (Bakker et al., 2008).

Existem duas escolas diferentes de pensamento acerca da relação entre o *burnout* e o *engagement*. Maslach e Leiter (1997) assumem que o *engagement* e o *burnout* são dois pólos opostos num contínuo (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006), considerando que o primeiro é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia, dimensões directamente opostas às três dimensões do *burnout* (Bakker et al., 2008). Para além disso, defendem que no caso do *burnout* a energia se transforma em exaustão, o envolvimento em cinismo e a eficácia em ineficácia. Implicitamente, o *engagement* é medido pelo padrão oposto das pontuações nas três dimensões do *Maslach Burnout Inventory* (MBI): baixas pontuações na exaustão e cinismo (principais dimensões do *burnout*) e elevadas pontuações na eficácia profissional (Green, Walkey & Taylor, 1991). A eficácia reduzida foi acrescentada como um elemento constituinte do *burnout*, depois de ter surgido como um terceiro factor a partir da análise factorial de uma versão preliminar do MBI (Maslach, 1993).

A segunda escola de pensamento considera que o *engagement* no trabalho é uma antítese positiva do *burnout*, (Schaufeli & Bakker, 2003). Uma operacionalização separada do *engagement* no trabalho relaciona-se com a investigação de situações em que os trabalhadores têm simultaneamente níveis reduzidos de *burnout* e *engagement*. Por exemplo, em determinados postos de trabalho, os funcionários que têm poucas responsabilidades não apresentam *burnout*, mas também não estão fortemente envolvidos no seu trabalho (baixo nível de *engagement*). Assim, o *engagement* e o *burnout* são considerados estados independentes. No entanto, espera-se que empiricamente falando, estes estejam moderadamente relacionados (Bakker et al., 2005).

Vários autores defendem que o *burnout* resulta de um desajuste entre as exigências do trabalho e os recursos laborais. Mais especificamente, as exigências do trabalho, como por exemplo a sobrecarga de tarefas e a existência de clientes exigentes, estão fortemente e positivamente relacionadas com os sentimentos de exaustão (quando comparado com as outras componentes), enquanto que os recursos laborais, como o suporte social, o controlo no trabalho e o feedback do desempenho, estão fortemente e negativamente relacionados com o cinismo. Estas relações foram descobertas através de auto-avaliações e da observação independente do ambiente de trabalho (Demerouti et al., 2001). Em nítido contraste com o *burnout*, o *engagement* no trabalho parece ser particularmente o resultado dos recursos disponíveis na organização. Estes recursos apresentam um potencial motivador, porque fazem do trabalho dos colaboradores algo significativo, tornam-nos responsáveis pelos processos de trabalho e respectivos resultados e fornece-lhes informações sobre os resultados reais das suas actividades profissionais (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Hackman & Oldham, 1980).

#### Que perfil apresentam os colaboradores que sofrem de *engagement* e *burnout*?

Os colaboradores com sintomas de *burnout* e os colaboradores engajados distinguem-se no que diz respeito à sua personalidade e temperamento. Deste modo, o neuroticismo é considerado de extrema importância para o *burnout*, enquanto que para o *engagement* são os níveis de extroversão e mobilidade (capacidade de adaptação às mudanças do ambiente de trabalho) que importam (Langelaan, Bakker, Doornen & Schaufeli, 2006).

Muitas equipas são compostas por indivíduos que apresentam níveis de *burnout* e por indivíduos que se encontram fortemente engajados com o seu trabalho.

O que se verifica nestes grupos é que a influência do *burnout* colectivo no *burnout* individual é reduzida pelo *engagement* colectivo, uma vez que os membros da equipa que se encontram entusiasmados podem contrariar as atitudes negativas dos colegas que apresentam *burnout*. Os trabalhadores engajados transmitem o seu optimismo, as atitudes positivas e comportamentos proactivos aos seus colegas, criando um espírito de equipa bastante positivo. De igual forma, a influência do *engagement* colectivo no *engagement* individual pode ser reduzida pelos sentimentos negativos, atitudes e comportamentos dos colegas com níveis de *burnout*. Quando a equipa é composta maioritariamente por indivíduos que experienciam níveis de *burnout*, há uma maior probabilidade de os restantes também desenvolverem sentimentos de exaustão e atitudes negativas para com o seu trabalho (cinismo) e com eles próprios (redução da eficácia profissional) (Bakker et al., 2006). Estes factos vão de encontro a estudos organizacionais prévios e à perspectiva psicossocial de Buunk e Schaufeli (1993) que defendem que o *burnout* se desenvolve primariamente no contexto social, sendo que para perceber o seu desenvolvimento, é necessário dar atenção à forma como os sujeitos percebem, interpretam e constroem os comportamentos dos outros no trabalho.

Posto isto, para que se evite sentimentos de *burnout* nos grupos e se fomente o *engagement* é vital uma boa gestão das interações dos sujeitos. Os membros da equipa e em particular os líderes devem focar-se na partilha de experiências positivas e limitar o intercâmbio prolongado de informações negativas e cínicas nas conversas que muitas vezes são a forma de expressão utilizada por aqueles que sofrem de *burnout*. Isto não significa que se evitem os debates dos problemas ou frustrações, mas sim que a energia e as ideias dos membros que compõem as equipas sejam utilizadas para solucionar problemas e para promover uma sensação de realização. É ainda importante utilizar com inteligência, sinais, símbolos, vestuário e comportamentos de modo a estimular o *engagement* no local de trabalho (Bakker et al., 2006).

### Workaholism

O modelo líder de *workaholism* segundo Spence e Robins (1992) assume três dimensões subjacentes, nomeadamente o envolvimento no trabalho, a energia e a

diversão. As diferentes combinações destas dimensões dão origem a vários tipos diferentes de *workaholism* (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Uma delas diz respeito aos workaólicos reais, isto é, são sujeitos muito envolvidos no seu trabalho, muito enérgicos e pouco divertidos. Por outro lado, existem outros dois tipos de *workaholism* que parecem sobrepor-se com o *burnout* e com o *engagement* no trabalho respectivamente. Mais especificamente, de acordo com os autores, um segundo tipo de workaólicos são aqueles que se mostram entusiasmados com o trabalho que apresentam elevados níveis de envolvimento nas tarefas profissionais e diversão, mas por outro lado evidenciam baixos níveis de energia. O terceiro respeita os trabalhadores desiludidos, que evidenciam baixos níveis de envolvimento e diversão no trabalho e elevados níveis de energia (Schaufeli et al., 2008b).

Relativamente às diferenças entre o *engagement* no trabalho e o *workaholism*, podemos afirmar que este último construto se refere à compulsão ou necessidade incontrolável de trabalhar incessantemente (Oates, 1971, cit. por Schaufeli et al., 2008b). Os trabalhadores workaólicos passam grande parte do tempo a trabalhar, mesmo quando têm a opção de não o fazer, são excessivamente rígidos e compulsivos (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006; Scott, Moore & Miceli, 1997) e pensam frequentemente em trabalho, mesmo quando não estão a trabalhar, sendo obcecados pelo mesmo. Tipicamente, este tipo de colaboradores trabalha arduamente devido a uma compulsão interna, e não por necessidades financeiras, por melhores perspectivas de carreira, pela cultura organizacional ou por casamentos com parceiros mais pobres (Schaufeli et al., 2008b). Por seu lado, os trabalhadores engajados trabalham arduamente porque gostam e não devido a um forte impulso interior que não conseguem controlar. Por outro lado, para os workaólicos a necessidade de trabalhar é tão forte, que coloca em risco a sua saúde, reduz a sua felicidade e deteriora as relações interpessoais (Bakker et al., 2008). A dimensão do *engagement* “Absorção” acaba por estar patente em ambos os construtos, mas com conotações diferentes, isto é, independentemente dos dois perfis de colaboradores estarem imersos no seu trabalho e terem dificuldade em se separar dele, os engajados estão motivados intrinsecamente para o trabalho, enquanto que os workaólicos têm sentimentos compulsivos em relação a este (Schaufeli et al., 2008b).

## Flow

A motivação é um dos aspectos determinantes do comportamento humano, sendo um processo psicológico relacionado com o impulso, direcção e persistência do comportamento. Neste sentido, é considerada uma fonte de satisfação e bem-estar, desencadeando benefícios tanto para a pessoa como para a organização. Dois conceitos têm sido bastante estudados neste contexto, nomeadamente o *engagement* e o *flow*, cujos antecedentes remontam às teorias da motivação formuladas nas décadas de 50 e 60, com foco especial à teoria de Maslow (Salanova et al., 2005).

Ao analisarmos as dimensões do *engagement* percebemos facilmente que estas correspondem à descrição de um construto claramente motivacional, uma vez que é constituído por componentes de activação, energia, esforço e persistência e encontra-se dirigido ao alcance de objectivos. As pessoas que experienciam níveis de *engagement* são enérgicas e comprometidas com as suas actividades laborais, sentindo-se totalmente capacitadas para dar resposta às exigências do seu trabalho com absoluta eficácia. Enfrentam os dias de trabalho cheios de energia e estão dispostos a aplicar os seus conhecimentos e a desenvolver as suas capacidades. Disfrutam a execução das tarefas e experimentam emoções de plenitude e auto-realização. Esta experiência positiva encontra-se relacionada com a satisfação e contribui para um estado de bem-estar. Desde a perspectiva organizacional, que o *engagement* se relaciona positivamente com o desempenho e o comprometimento à organização e negativamente com o absentismo, rotatividade e tendência ao abandono da organização (Salanova et al., 2005).

Apesar do *flow* também corresponder a um estado estável e duradouro relativamente ao trabalho, a diferença em relação ao *engagement* tem a ver com o facto do primeiro se referir a tarefas ou aspectos mais concretos do trabalho e de ser temporalmente mais breve (Salanova et al., 2005). Assim, é considerado por Schaufeli, Bakker e Rhnenen (2009) como um estado de experiência óptima de curta duração, que se caracteriza por uma atenção e concentração elevadas, pela união entre corpo e mente, por um elevado controlo, distorção do tempo e um prazer intrínseco. Assim, são evidentes alguns factores semelhantes ao *engagement*.

Qualquer profissional pode passar por estas experiências positivas, sendo apenas necessário favorecer as oportunidades para que estas se verifiquem. A falta de experiências positivas surge quando as pessoas ficam obcecadas com aquilo que

querem atingir, o que leva a que não tenham prazer nas actividades presentes, perdendo a oportunidade de serem felizes (Salanova et al., 2005).

Tanto o *engagement*, como o *workaholism* e o *burnout* são conceitos que se encontram relacionados no que respeita a quantidade de trabalho, as características das funções, os resultados profissionais, a qualidade dos relacionamentos sociais e a saúde percebida. Contudo, a distinção empírica destes três conceitos é particularmente importante, uma vez que existe alguma confusão sobre a natureza dos mesmos (Schaufeli et al., 2008b).

No que respeita a dimensão “excesso de trabalho” referida anteriormente, os workahólicos trabalham mais que aquilo que lhes é exigido, sendo que isso também poderá acontecer com os trabalhadores engajados, ao invés daqueles que experienciam níveis de *burnout*. No que concerne as “tarefas” desempenhadas pelos colaboradores, tem-se verificado que as mais exigentes se relacionam positivamente com o *workaholism* e com o *burnout*, contrariamente ao *engagement* que está relacionado positivamente com os recursos laborais (Schaufeli et al., 2008b). A respeito dos “resultados obtidos” pela prestação laboral, sabe-se que independentemente dos workahólicos trabalharem mais que aquilo que lhes é exigido não recebem mais recompensas pelo seu esforço, o que vai de encontro à suposição de que estes colaboradores estão motivados devido a factores internos do que propriamente a motivações externas (Spence & Robbins, 1992). Contudo, verifica-se uma relação positiva entre o *workaholism* e a satisfação no trabalho e o comprometimento à organização (Burke, 1999; Burke & Koskal, 2002; Burke, Richardsen, & Mortinussen, 2004), o mesmo acontecendo com o *engagement*. De forma oposta, o *burnout* apresenta uma relação negativa com os resultados profissionais supracitados (Schaufeli et al., 2008b). No que respeita os “relacionamentos sociais”, tem-se vindo a concluir que os colaboradores engajados não os negligenciam, sendo que despendem o seu tempo na socialização, *hobbies* e trabalho voluntário, que por sua vez exercerá efeitos positivos na vida familiar. Contudo, isto não se verifica nos workahólicos que ao despendarem muito tempo a trabalhar, acabam por não ter tempo para outras actividades. De igual forma, sendo o *burnout* um estado mental negativo irá afectar a vida social/familiar, uma vez que os colaboradores acabarão por transpor para os seus familiares e parentes mais próximos o *stress* e tensão acumulados (Schaufeli et al., 2008b). Por último, em relação à dimensão “saúde percebida”, investigações prévias têm defendido que

trabalhar horas excessivas leva a uma maior tensão e problemas de saúde (Van der Hulst, 2003), possivelmente porque as pessoas não têm tempo para recuperar devidamente de esforços excessivos (Sonnentag, 2003). Desta forma podemos afirmar que o *workaholism* pode ser prejudicial para a saúde e bem-estar dos colaboradores, sendo o *burnout* similar no que respeita a esta dimensão, uma vez que contribui para o *stress*, depressão e queixas psicossomáticas, sendo a dimensão “exaustão” a que mais se relaciona com os problemas de saúde. De forma oposta a estas dimensões, o *engagement* no trabalho proporciona aos colaboradores uma boa saúde mental (Schaufeli et al., 2008).

### **1.1.3. Antecedentes do *Engagement* no Trabalho**

A investigação científica defende como possíveis causas para o *engagement* os recursos laborais e pessoais, a recuperação devida ao esforço e o contágio emocional fora do trabalho (Semedo, 2010). Segundo os vários estudos realizados até hoje, quanto mais recursos estiverem disponíveis no trabalho, maior a probabilidade de haver um número elevado de empregados engajados. Este resultado ilustra o potencial motivador dos recursos laborais, tal como foi formulado pela Teoria das Características do Posto de Trabalho de Hackman e Oldham (1980). Segundo esta, a motivação pode decorrer do próprio trabalho e do seu conteúdo (possibilidade de promoção, reconhecimento, boas condições físicas, relação com colegas e chefias, boas políticas internas, entre outras) e de factores psicossociais e pessoais (Locke, 1976).

De seguida, serão apresentados os principais antecedentes do *engagement* no trabalho, nomeadamente o desempenho, os recursos laborais, os recursos pessoais, as crenças de eficácia, o contágio e o bem-estar físico e psicológico.

#### Desempenho

Segundo Bakker et al. (2008), os trabalhadores engajados têm melhores desempenhos uma vez que: i) experienciam muitas vezes emoções positivas, como a

felicidade, diversão e entusiasmo; ii) apresentam melhor saúde física e psicológica; iii) criam os seus próprios recursos pessoais e profissionais; iv) transferem o seu *engagement* para os outros que os rodeiam. Enquanto as emoções positivas ampliam o repertório pensamento-acção das pessoas (Fredrickson, 2003), a saúde facilita o desempenho porque os indivíduos podem usar os recursos mentais e físicos (competências, capacidades, conhecimentos, etc.). Os autores defendem que a investigação realizada até então suporta a relação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho, porque os colaboradores que estão entusiasmados com o trabalho e se sentem vigorosos e fortalecidos evidenciam um melhor desempenho intra e extra papel. Como consequência, estes trabalhadores obtêm melhores resultados financeiros e conseguem facilmente satisfazer os seus clientes. Contudo, é importante ressaltar que estes também têm os seus dias maus, pelo que por vezes apresentam níveis de desempenho reduzidos, sendo que para isso torna-se importante realizar também uma investigação diária do *engagement* no trabalho (Bakker et al., 2008).

### Recursos Laborais

As características do trabalho determinam os estados psicológicos dos colaboradores que por sua vez serão responsáveis pelos comportamentos que estes adoptam no local de trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Segundo a Teoria das Características do Trabalho, todo o trabalho tem um potencial motivador específico que depende da presença de cinco características chave: a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, o feedback de desempenho e a autonomia (Llorens et al., 2004) (Tabela 2).

Tabela 2:

*Recursos Laborais*

<b>Recursos Laborais</b>	<b>Definição</b>
<b>Variedade de Competências</b>	Grau de exigência do uso de diferentes aptidões por parte dos trabalhadores aquando da realização das suas tarefas.
<b>Identidade da Tarefa</b>	Grau em que o trabalho requer a realização de uma parte total e identificável do trabalho, isto é, a realização de um trabalho do início ao fim com um resultado visível.
<b>Significado da Tarefa</b>	Grau em que o trabalho desempenhado pelos colaboradores tem um impacto na vida das pessoas da organização ou externas a ela.
<b>Autonomia</b>	Grau em que o trabalho permite liberdade e independência na programação das tarefas a realizar e dos procedimentos a adoptar.
<b>Feedback</b>	Grau em que a realização das tarefas de um colaborador lhes fornece pistas acerca do seu próprio desempenho.

Fonte: Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980)

Estes recursos podem reduzir as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos a ele associados, e permitem o alcance das metas estipuladas, o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). De forma oposta, os autores defendem que as exigências no trabalho acabam por fomentar maiores níveis de *burnout* (Schaufeli et al., 2009). Este facto acaba por estar implícito no Modelo *Job Demands-Resources* (JDR), cuja proposição central é a de que as exigências do trabalho e os recursos laborais evocam dois processos diferentes: as primeiras levam ao esgotamento dos níveis de energia dos colaboradores levando ao *burnout* e a problemas de saúde,

enquanto que a presença de recursos laborais no trabalho estimula a motivação sob a forma de *engagement* e outros resultados profissionais positivos como por exemplo o comprometimento à organização (Llorens et al., 2004). De igual forma, Hakanen, Schaufeli e Ahola (2008) consideram que as exigências do trabalho têm um papel primordial no comprometimento da saúde. Mais especificamente defendem que estas, nomeadamente a sobrecarga de tarefas, a exigência do conteúdo das mesmas e as condições precárias do local de trabalho levam ao aparecimento de *burnout* três anos depois, levando posteriormente à depressão. Esta, mais tarde poderá desencadear futuros sintomas de *burnout*, sendo que este processo se denomina de espirais de perda. De modo semelhante, existem as espirais de ganho, em que os recursos laborais irão dar origem a níveis elevados de *engagement*, e estes futuramente proporcionarão um maior número de recursos laborais (Hakanen et al., 2008).

Os postos de trabalho saudáveis contam com a existência de recursos laborais responsáveis por gerar bem-estar psicológico positivo nos colaboradores e por criar organizações positivas (Salanova et al., 2005). Estes são considerados as “vitaminas” do modelo de bem-estar psicológico de Warr (1987, cit. por Salanova et al., 2005), que advoga que a saúde mental é afectada pelas características do posto de trabalho, da mesma maneira que as vitaminas afectam a saúde dos seres humanos. Existe uma relação curvilínea (de U invertida) entre a presença destes recursos e a saúde mental, pois o excesso dos mesmos também poderá ter um efeito negativo na saúde (Salanova, et al., 2005).

De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos, quando se adquirem recursos verifica-se um aumento do reservatório individual dos mesmos, o que levará mais facilmente à aquisição de recursos adicionais (Schaufeli et al., 2009). Segundo esta teoria os recursos podem ser eles mesmos potencialmente motivadores, mediante acumulação (Hobfoll, 2001, cit. por Salanova et al., 2005) ou quando os colaboradores são confrontados com elevadas exigências laborais (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010). Poderão promover uma motivação intrínseca, no sentido em que fomentam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores (Bakker, 2009), uma vez que permitem a satisfação das necessidades humanas básicas, como as necessidades de autonomia, relacionamento e competência (Deci, Connell & Ryan, 1985; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008, cit. por Bakker et al., 2008). Estes poderão ainda promover a motivação extrínseca, ao fomentarem a vontade dos colaboradores unirem esforços e se dedicarem ao trabalho (Meijman & Mulder, 1998). Em ambos os casos, seja através da satisfação das

necessidades básicas ou através da realização dos objectivos profissionais, o resultado é positivo e é muito provável que se verifiquem elevados níveis de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007).

Parzefall & Hakanen (2010) com a sua investigação advogaram que a percepção do cumprimento do contrato psicológico funciona como um tipo de recurso laboral fornecido pelo empregador que desencadeia processos motivacionais e de promoção da saúde através do *engagement* no trabalho. Confirmando a lógica pertencente ao modelo JDR, estas descobertas sugerem que os efeitos positivos da percepção do cumprimento do contrato psicológico ocorrem através do *engagement* no trabalho que surge como um mecanismo explicativo.

Fredrikson (2001) sugere que os colaboradores que experienciam emoções mais positivas tornam-se colaboradores mais eficazes e integrados socialmente. A longo prazo, as emoções positivas podem levar os indivíduos a funcionarem da melhor forma e a tornarem-se mais satisfeitos e motivados no seu trabalho. Embora este autor não explique concretamente o que leva às emoções positivas, sugere que a percepção de cumprimento do contrato psicológico contribui para o *engagement* no trabalho, que irá desencadear outros resultados positivos (Parzefall e Hakanen, 2010). Nos dias que correm tem-se verificado um reconhecimento crescente de que a saúde financeira das empresas se relaciona positivamente com o investimento no bem-estar dos empregados (Goetzel, Guindon, Turshen & Ozminskowski, 2001). Assim, é muito importante que os gestores percebam a importância da troca social no *engagement*. Desta forma, deverão proporcionar aos colaboradores recursos e benefícios que os obrigarão a responderem com elevados níveis de *engagement* (Saks, 2006).

### Recursos Pessoais

De modo a descrever os mecanismos psicológicos inerentes à relação entre os recursos no trabalho e os resultados organizacionais e psicológicos positivos, os investigadores têm acentuado a importância dos recursos pessoais (Xanthopoulou et al., 2009).

Estudos anteriores focaram-se neste tipo de recursos como importantes preditores do *engagement* no trabalho. Estes são auto-avaliações positivas relacionadas com a resiliência e que se referem ao sentimento de controlo eficaz sobre o ambiente de trabalho (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). São bastante

eficientes no alcance das metas profissionais, protegem os indivíduos contra as ameaças e os custos fisiológicos e psicológicos a elas associados e estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal. De facto, tem-se comprovado que estas auto-avaliações positivas estão relacionadas fortemente com vários aspectos do bem-estar no trabalho. A razão para tal é o facto de que quanto mais recursos pessoais um sujeito apresenta, maior será a sua auto-estima. Por outro lado, é provável que os indivíduos experienciem elevados níveis de motivação de acordo com as metas que definiram e as suas capacidades, resultando numa maior satisfação (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Na ausência de ameaças as pessoas encontram-se motivadas a criar recursos (exemplo: ajudar os colegas) de modo a alcançarem os seus objectivos. Os colaboradores dedicados, vigorosos e absorvidos no trabalho, isto é, colaboradores engajados, apresentam maiores probabilidades de atingir as suas metas. Consequentemente farão auto-avaliações mais positivas acerca das suas capacidades, sentindo-se mais valiosos e optimistas (Xanthopoulou et al., 2009).

Posto isto, é importante redefinir estratégias que visem enriquecer o ambiente de trabalho e que poderão vir também a activar este tipo de recursos nos colaboradores. Assim para além de ser importante que os colaboradores adquiram novas competências, importa também que estes reforcem as suas crenças em relação àquilo que são capazes de fazer com as competências que já possuem (Stajkovic & Luthans, 1998).

Os estudos indicam que recursos pessoais como a auto-eficácia, a auto-estima e o optimismo têm uma contribuição única, no que diz respeito a níveis elevados de *engagement* no trabalho (Bakker et al., 2008).

### Crenças de Eficácia

Segundo Llorens et al. (2004), as crenças de eficácia são mediadoras da relação entre os recursos profissionais e o *engagement*. De acordo com a Teoria Sócio-Cognitiva de Bandura, estas crenças são definidas como sendo as crenças que os sujeitos têm acerca das suas próprias capacidades em organizar e executar o curso de acção requerido para produzir as realizações pretendidas. O sucesso leva as pessoas a acreditarem nas suas competências, o que faz com que experienciem níveis elevados de eficácia, seguindo um padrão de uma espiral de ganhos positivos (Llorens et al., 2004). Assim, de acordo com a teoria anteriormente mencionada,

elevados níveis de eficácia estão relacionados com a motivação, que se manifesta em níveis favoráveis de *engagement*. Isto evidencia que estas crenças de eficácia podem ser consideradas um importante determinante do esforço e persistência no alcance dos objectivos (Bandura, 1989). Estes factos acabam por estar em concordância com a ideia de que as dimensões do *engagement* (Vigor e Dedicção) constituem as características principais do comportamento “motivado” (Katzell & Thompson, 1990; Locke & Latham, 1990, cit. por Llorens et al., 2004), ou seja, as pessoas encontram-se motivadas no trabalho quando se sentem vigorosas e dedicadas às suas tarefas (Llorens et al., 2004).

### Contágio

Em muitas organizações o desempenho é o resultado do esforço combinado entre os colaboradores individualmente. Assim é concebível que o cruzamento do *engagement* entre os colaboradores da mesma equipa de trabalho aumente o desempenho (Bakker et al., 2010b). O *engagement* pode ser partilhado pelos colaboradores no local de trabalho (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Salanova, Cifre, Llorens, Martinez & Schaufeli, 2003), sendo que as pessoas que trabalham no mesmo grupo têm mais oportunidades de interagirem uns com os outros e mais possibilidades de se envolverem em processos de contágio emocional positivos como negativos (Salanova & Schaufeli, 2004). Por contágio emocional entende-se como sendo a transferência de experiências positivas (ou negativas) de uma pessoa para outra pessoa (Bakker, Westman & van Emmerik, 2009). Quando os colaboradores estão engajados, é mais fácil esperar que durante uma interacção social no trabalho eles possam vir a influenciar os seus colegas a comportarem-se e sentirem-se de forma similar.

Um estudo com casais permitiu observar que os níveis de Vigor e Dedicção no trabalho por parte das esposas influenciam os níveis de Vigor e Dedicção dos maridos e vice-versa (Bakker et al., 2003). Isto revela a natureza contagiosa que o *engagement* apresenta, o que sugere que pode existir um processo de contágio emocional que se refere à tendência em imitar automaticamente as expressões emocionais dos outros, manifestadas através de expressões faciais, vocalizações, posturas, movimentos e diálogo (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994).

Nos dias que correm, tem-se assistido cada vez mais à investigação das reacções emocionais recíprocas entre os colaboradores que trabalham em conjunto. Por exemplo, neste âmbito, Bakker et al., (2006) num estudo com 2229 funcionários que trabalham em equipa, concluíram que quando os trabalhadores comunicam o seu optimismo, atitudes positivas, e comportamentos pró-activos aos seus colegas, gera-se um clima positivo da equipa, independentemente das exigências e dos recursos a que estão expostos.

Os líderes transformacionais, isto é, os líderes cuja liderança transforma as normas e valores dos colaboradores, motivando-os a agirem de acordo com os seus ideais (Yukl, 1989, cit. por Bakker et al., 2010b) também têm um papel fulcral no que respeita ao contágio. Quando um colaborador recebe suporte, inspiração e coaching de qualidade por parte do supervisor é provável que encare o trabalho como algo mais desafiante, envolvente e satisfatório e conseqüentemente se torne mais engajado com as suas tarefas profissionais. Isto acontece porque o líder transfere para os seus seguidores elevados níveis de auto-estima e optimismo (recursos pessoais), contribuindo assim indirectamente para maiores níveis de Vigor, Dedicção e Absorção. Outros tipos de liderança também serão importantes para compreender que comportamentos dos líderes são fulcrais para o *engagement* (Bakker et al., 2010b). Por exemplo uma liderança democrática leva os líderes a encorajarem activamente os seus seguidores, permitindo que estes se liderem a si próprios (Manz & Sims, 1987), através da transmissão de autonomia, descrição, controlo e decisão, incentivando assim a partilha de informação, a preocupação e a tomada de decisão. Em resposta a estes comportamentos e de acordo com a Teoria da Auto-Determinação (Deci et al., 1989), os colaboradores podem vir a ter mais sentimentos de participação, controlo e competência e posteriormente maiores níveis de *engagement*.

### Bem-estar físico e psicológico

Até ao momento poucos têm sido os estudos que relacionem o *engagement* com a saúde. Demerouti et al. (2001) descobriram correlações negativas entre o *engagement* (particularmente o Vigor) e as queixas de saúde psicossomáticas (por exemplo dores de cabeça e dor no peito). Outros autores como Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006) mostraram que o *engagement* no trabalho se encontra positivamente relacionado com a auto-avaliação da saúde e a capacidade para trabalhar. Para além

destes, Peterson et al., (2008) mostraram que os profissionais de saúde engajados apresentam menos dores de garganta, ansiedade e depressão.

Numa outra perspectiva, Sonnentag (2003) provou que o *engagement* no trabalho está positivamente associado ao facto dos colaboradores recuperarem dos esforços (físicos, mentais e emocionais) da jornada laboral anterior. Os colaboradores que se sentem suficientemente recuperados da tensão gerada pelo trabalho no dia anterior sentem-se no dia seguinte com níveis de *engagement* muito mais elevados do que os outros, que lhes permitem ter novas iniciativas e estabelecer novas metas de trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004).

Em suma, os recursos pessoais e laborais variam de dia para dia e cada variação irá determinar o quão engajados estão os colaboradores nas suas tarefas diárias (Xanthopoulou et al., 2009). Considera-se que apresentam uma relação recíproca, uma vez que os indivíduos através de experiências de aprendizagem podem formar fortes avaliações positivas acerca deles próprios e por sua vez, constroem mais recursos nos ambientes de trabalho (Kohn & Schooler, 1982, cit. por Xanthopoulou et al., 2009). Por outras palavras, os recursos pessoais para além de promoverem um ambiente de trabalho significativo, agradável e compreensivo, também determinam o modo como as pessoas o percebem e reagem a ele (Judge, Bono & Locke, 2000). Estes recursos para além de estarem relacionados entre si, também se relacionam com o *engagement* no trabalho. Esta relação dinâmica proeminente sustenta o pressuposto da Teoria da Conservação de Recursos Organizacionais (Hobfoll, 2002), que suporta a ideia de que os recursos e o bem-estar actuam em ciclos. Quando os recursos laborais estão disponíveis para os colaboradores, estes sentem-se mais capacitados em lidar com as suas metas de trabalho. Similarmente, os colaboradores que se sentem auto-eficazes, valiosos e optimistas podem criar um ambiente de trabalho verdadeiramente interessante. Em ambos os casos, é provável que estes colaboradores acabem por ficar engajados com as suas tarefas. Assim, quando os colaboradores experienciam níveis de *engagement* no trabalho, tendem a reconhecer, activar ou criar recursos muito facilmente (Xanthopoulou et al., 2009).

As condições de trabalho podem variar de dia para dia consoante os recursos disponíveis (Butler, Grzywacz, Bass & Linney, 2005), determinando o nosso humor e afectos diários (Zohar, Tzischinski & Epstein, 2003). Por exemplo, nas alturas de maior carga de trabalho esgotam-se os recursos de energia dos colaboradores levando a

uma deficiência no bem-estar dos mesmos (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999). Os investigadores que estudam diariamente o *engagement* no trabalho argumentam que os níveis de Vigor, Dedicção e Absorção podem também mudar constantemente como resultado de estímulos externos presentes no ambiente de trabalho. Isto significa que os colaboradores que se sentem vigorosos e dedicados num certo dia, podem não se sentir dessa forma no dia seguinte, devido ao que se passa ao seu redor (Bakker, 2009).

#### **1.1.4. Consequentes do *Engagement* no Trabalho**

As investigações anteriores acerca das possíveis causas e consequências do *engagement* no trabalho, sugerem que este apresenta um papel mediador entre os recursos laborais por um lado e as atitudes positivas no trabalho por outro (Schaufeli & Bakker, 2003). Estas últimas referem-se essencialmente às atitudes face ao trabalho e à organização (ex: satisfação laboral, comprometimento organizacional e baixo turnover), ao desempenho das tarefas e à saúde. Os colaboradores engajados têm comportamentos mais proactivos e de iniciativa pessoal, assim como níveis mais elevados de motivação para aprender coisas novas e agarrar novos desafios profissionais. A par disso, os colaboradores apresentam melhores níveis de saúde (Salanova & Schaufeli, 2004).

Em baixo são descritas algumas consequências do *engagement* no trabalho, mais especificamente, a satisfação laboral, o baixo *turnover*, a melhoria da *performance* e da saúde ocupacional e ainda o comprometimento afectivo, sendo este último explorado com maior detalhe no capítulo seguinte.

##### Satisfação laboral

Muitas vezes a satisfação é confundida com o próprio *engagement*, no entanto são construtos com significados diferentes, sendo a satisfação apontada por vários autores como uma consequência do *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003).

Para Locke (1976), este construto corresponde a um estado emocional positivo que surge na sequência da avaliação do trabalho pelo próprio sujeito. Por outro lado, o *engagement* emerge como um estado de activação em que os indivíduos mostram entusiasmo, vivacidade, euforia, levando a um estado de saciedade que corresponde à satisfação laboral (contentamento, calma, serenidade, relaxamento, entre outros) (Schaufeli & Bakker, 2010). Posto isto, a satisfação corresponde a um momento final em que os indivíduos avaliam afectivamente o seu trabalho, sendo desencadeada por sentimentos de bem-estar vividos durante o seu trabalho, entre os quais o *engagement* no trabalho (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

### Baixo Turnover

O *turnover* verifica-se quando os colaboradores se ausentam do posto de trabalho e pode envolver uma decisão individual e complexa iniciada por várias causas em simultâneo, algumas individuais e outras extra-organizacionais, que se influenciam mutuamente e conduzem ao caso particular de ausência. Nos factores individuais, para além de estarem incluídas algumas variáveis demográficas, bem como aspectos de personalidade, está também o *engagement* no trabalho (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008), pois os trabalhadores que não se sentem envolvidos e absorvidos pelo seu trabalho irão tornar-se insatisfeitos e conseqüentemente haverá uma maior probabilidade de faltarem ao trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004).

Esta consequência do *engagement* é fulcral no que respeita a produtividade das organizações, uma vez que o colaborador ausente será menos produtivo, as relações entre os colegas de trabalho poderão sair prejudicadas (pois quem está presente acaba muitas vezes por desempenhar o trabalho da pessoa ausente), e a prestação de serviços aos clientes também poderá sair lesada (Gomes et al., 2008).

### Comprometimento Afectivo

O comprometimento organizacional pode ser considerado um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen 1997). Quando existe uma relação de trocas mútuas entre a organização e os

colaboradores, verifica-se uma relação de confiança e mútuos comprometimentos (Cropanzano & Mitchell, 2005). Deste modo, os sujeitos apresentarão maiores níveis de *engagement* e se as trocas perdurarem apresentarão maiores níveis de comprometimento afectivo (Saks, 2006).

A explicação deste conceito, bem como a sua relação com *engagement* no trabalho serão detalhadas no capítulo seguinte.

### Melhoria da *Performance*

O *engagement* no trabalho tem sido associado positivamente com o desempenho. Num estudo com cem hotéis e restaurantes verificou-se que os níveis de *engagement* no trabalho tinham um impacto positivo no serviço desses hotéis e restaurantes, e que prediziam o trabalho extra dos funcionários e a satisfação do cliente (Salanova et al., 2003).

### Saúde Ocupacional

No que respeita a saúde, o *engagement* é apontado como sendo responsável por reduzir a depressão, a tensão nervosa (Schaufeli et al., 2008b) e as queixas psicossomáticas (Demerouti et al., 2001).

#### **1.1.5. *Engagement* e variáveis demográficas**

Com uma amostra internacional de 25000 colaboradores de 13 países, Salanova & Schaufeli (2004) descobriram que o *engagement* se correlaciona com:

- Idade – os trabalhadores mais velhos sentem-se mais engajados do que os mais novos;
- Género – os homens têm maiores níveis de *engagement* do que as mulheres, mas as diferenças são pequenas;

- Ocupação – os gestores, executivos e *freelancers* têm maiores níveis de *engagement*, do que trabalhadores de colarinho azul, polícias e pessoas que cuidam dos outros. Este resultado está associado ao facto do *engagement* se relacionar com comportamentos proactivos, com a iniciativa pessoal e compromisso, com as características típicas do tipo de profissões de gestão, auto-emprego e empreendedoras.

A par das variáveis demográficas acima mencionadas, os investigadores têm chegado à conclusão de que para se proporcionarem bons níveis de *engagement* é importante ter em atenção as características das equipas de trabalho. Assim, segundo Campion, Medsker & Higgs (1993), os grupos de trabalho devem ter o menor número de pessoas possível para que os indivíduos se possam focar no trabalho, pois caso contrário podem ser disfuncionais devido ao aumento das necessidades de coordenação e à redução do envolvimento de cada sujeito. Segundo os autores esta evidência empírica aplica-se melhor quando o objectivo é a inovação. Não há de facto uma opinião consensual no que respeita esta variável. Por exemplo, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1994, cit. por Cunha et al., 2007) consideram que os grupos onde é necessário tomar decisões devem ter entre 5 a 7 elementos. Com menos de 5 há mais oportunidades de participação pessoal e menos pessoas com quem partilhar responsabilidade. Por outro lado, com mais de 7 elementos há menos oportunidades de participação, os membros podem sentir-se inibidos em manifestar as suas opiniões, há uma maior probabilidade de domínio por membros mais agressivos e maior tendência de divisão em grupos menores.

#### **1.1.6. O “Lado Negro” do *Engagement* no Trabalho**

Investigações prévias na área do Comportamento Organizacional Positivo mostraram que esta apresenta um lado negro. Por exemplo, uma auto-estima demasiado elevada poderá levar a uma subestimação do tempo necessário para atingir as metas propostas (Buehler, Griffin & Ross, 1994) e um optimismo irrealista poderá causar danos para os indivíduos e organizações pela promoção de persistência inapropriada (Armor & Taylor, 1998).

A maioria das pesquisas defende que os vários recursos pessoais como a auto-estima e o optimismo são preditores positivos do *engagement*, no entanto há

autores que consideram evidente que o excesso de *engagement* possa predizer consequências negativas. Mais especificamente, embora os colaboradores engajados não sejam workaólicos, eles podem tornar-se engajados em demasia ao ponto de levarem trabalho para casa (Bakker et al., 2010a). Este facto acabou por ser comprovado num estudo realizado por Becker et al. (2004) com colaboradores holandeses onde se verificou que o *engagement* no trabalho se correlaciona positivamente com a realização de horas extra por parte dos trabalhadores. O facto de se trabalhar em casa, acaba por fazer com que os colaboradores não consigam estabelecer um equilíbrio entre trabalho-família desenvolvendo conseqüentemente problemas de saúde (fadiga, stress, entre outros) (Geurts & Demerouti, 2003).

Nos últimos tempos, tem-se vindo a questionar acerca da possibilidade de o *engagement* no trabalho vir a formar trabalhadores workahólicos. Isso implicaria que os afectos e o entusiasmo se transformem em afectos negativos e tensão. Neste sentido, é cada vez mais importante que nos passemos a focar na dimensão “Absorção” do *engagement*, pois parece ser aquela que mais facilmente provocará estes comportamentos negativos. Os colaboradores poderão ficar tão imersos no seu trabalho, que se esquecem de descansar e de manter relacionamentos pessoais. Desta forma, se estes comportamentos ocorrerem de modo excessivo desencadearão problemas de saúde e/ou de relacionamento (Bakker et al., 2010).

### **1.1.7. A pertinência das práticas de implementação do *engagement* no local de trabalho**

O modo como as organizações modernas lidam com as questões do bem-estar psicológico começa a ser um factor crítico na competitividade global (Salanova & Schaufeli, 2004), tendo em conta que o *engagement* é um elemento crucial no bem-estar psicológico dos colaboradores. Deste modo, a tarefa principal dos consultores de Recursos Humanos é proporcionar bem-estar aos colaboradores, de forma a obterem um conjunto de benefícios adicionais que serão positivos para a organização, nomeadamente em três níveis:

- Nível individual – diminuição das queixas relacionadas com stress e do absentismo, maior socialização e adaptação à organização, maior motivação e

satisfação do colaborador, melhor rendimento e desempenho e aumento da criatividade e inovação no trabalho;

- Nível interpessoal – as sinergias estabelecem-se com o aumento de emoções sociais positivas relacionadas com o trabalho (ex: alegria, entusiasmo) e assim se melhoram as relações interpessoais com clientes e companheiros e como consequência directa do resultado anterior verifica-se uma melhoria de qualidade percebida pelos clientes.

- Nível organizacional – observa-se uma redução das queixas derivadas do *stress* laboral, um aumento da probabilidade de reter talentos e uma melhoria da imagem corporativa da organização.

Estas sinergias relacionam-se entre elas, criando efeitos de interacções positivas. Isto reforça e incrementa por sua vez os níveis de bem-estar e *engagement* dos colaboradores, que contribuirão para criar mais sinergias nas organizações e para o recomeço do processo (espirais de ganhos) (Salanova & Schaufeli, 2004).

Têm sido apontadas algumas razões que justificam o facto dos colaboradores engajados terem desempenhos melhores em comparação com os não engajados, nomeadamente o facto de experienciarem emoções positivas como a felicidade, diversão e entusiasmo, apresentarem um melhor bem-estar, criarem os seus próprios recursos pessoais e profissionais e transferirem o *engagement* aos outros (Bakker, 2009).

### Como implementar maiores níveis de *engagement* no trabalho?

As organizações têm-se mostrado cada vez mais interessadas em fomentar níveis favoráveis de *engagement* aos seus colaboradores, embora até à data existam poucas intervenções nesse sentido (Bakker et al., 2010).

Os gestores de Recursos Humanos ao implementarem planos de acção para fomentar o *engagement* no trabalho devem começar por medir os níveis deste entre os colaboradores, bem como os seus antecedentes, com base no Modelo JD-R. Posteriormente, tendo em conta esta avaliação é possível determinar se os trabalhadores individualmente, em equipas, em postos de trabalho ou departamentos pontuam baixo, médio ou alto no *engagement* e nos seus antecedentes. Segundo

Kompier (2003), as intervenções devem focar-se tanto nos indivíduos (no contexto da organização) como na organização (Bakker, 2009). Uma vez que todas as ocupações têm as suas próprias exigências e recursos que podem predizer o *engagement* no trabalho, a avaliação deve ser realizada em duas fases. A primeira corresponde à realização de entrevistas exploratórias a pessoas com diferentes cargos numa organização (gestores, empregados...). Estas deverão incluir questões de resposta aberta sobre os aspectos positivos e negativos do trabalho dos colaboradores, de modo a conhecer as exigências do trabalho específicas da organização e os recursos profissionais que poderão ser negligenciados por abordagens fortemente estandardizadas. O que acontece é que há organizações em que os colaboradores se confrontam com várias exigências profissionais e outras organizações que não expõem os seus colaboradores a essas exigências.

Na segunda fase, há alguns autores que sugerem que as exigências e recursos profissionais associados ao *engagement* têm que ser operacionalizados através das escalas validadas e incorporadas num questionário online, permitindo assim obter uma análise quantitativa dos recursos e exigências profissionais já medidas qualitativamente e que possivelmente apresentam um papel crucial no desenvolvimento do *engagement* no trabalho. Num nível organizacional, a análise deverá focar-se nas diferenças entre as equipas e departamentos, em termos de exigências e recursos profissionais, *engagement* no trabalho e as suas consequências, de modo a verificar os pontos fortes e fracos dos grupos. As intervenções deverão levar à redução das exigências identificadas e ao aumento dos recursos laborais mais importantes, que por seu turno darão origem a maiores níveis de *engagement* e desempenho (Bakker, 2009). Estas intervenções poderão incluir a re-definição das tarefas para algo que motive os colaboradores e estimule a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, e o treino dos gestores estimulando nestes níveis elevados de *engagement* que, por contágio, influenciarão os seus subordinados (Shimazu & Schaufeli, 2009). Em todas estas intervenções é necessário ter o cuidado de incluir sempre os colaboradores para que estes possam acompanhar o processo de mudança (Bakker, 2009).

Nas organizações maiores poderão eventualmente realizar-se *workshops* (Schabracq, 2003). Estes consistem numa reunião de grupo para solucionar um possível problema comum ao grupo ou para otimizar a qualidade do trabalho. A finalidade dos *workshops* é chegar a uma série de decisões que se tomam em grupo e que se anotam por escrito. Discutem-se em conjunto os principais problemas

relacionados com o trabalho, bem como possíveis soluções de melhoria (Salanova & Schaufeli, 2004).

É importante que após estas intervenções realizadas nas organizações com o objectivo de fomentar o *engagement* se realize uma avaliação da eficácia das mesmas. Deverá avaliar-se o impacto que estas tiveram junto dos colaboradores, no que respeita a aprendizagem, comportamentos, resultados e o retorno sobre o investimento (Bakker et al., 2010).

## 1.2. COMPROMETIMENTO AFECTIVO

*“Se ao renunciarem às relações com os empregados, as empresas perderem igualmente a capacidade de desenvolverem indivíduos, então terão certamente feito um pacto com o Diabo.”*

(Drucker, 2002)

### 1.2.1. Definição de Comprometimento

O termo “comprometimento” tem sido usado e definido de diferentes modos e em diferentes campos, contudo a investigação mais prolífica tem sido na área das Relações Humanas com foco no comprometimento dos indivíduos à organização (Lenney & Easton, 2009). Esta falta de consenso na definição contribuiu bastante para que este construto seja considerado multidimensional (Meyer & Herscovitch, 2001; Allen & Meyer, 1990). Contudo, verifica-se que em todas as definições subjaz um aspecto consensual, ou seja, todas acentuam a vinculação do indivíduo à organização. A expressão que traduz a equivalência do conceito de “*organizational commitment*” na língua portuguesa não é consensual, sendo que as duas expressões mais usadas são “comprometimento” e “empenhamento” (Carochinho, Neves & Jesuíno, 1998). Como aspectos diferenciadores dos vários tipos de comprometimento temos o estado psicológico reflectido, os seus antecedentes e os comportamentos resultantes do mesmo (Allen & Meyer, 1990).

De entre diversas definições, o comprometimento organizacional pode ser considerado um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Rego, Carvalho, Leite, Freire, Vieira, 2004). Pensa-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais. Este tipo de comprometimento representa um elemento chave no desempenho individual, grupal e organizacional. Tendo em conta a forte turbulência na envolvente organizacional, as organizações necessitam de pessoas dispostas a irem mais além do que aquilo que está formalmente prescrito, a adoptarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a terem

“amor à camisola” e a actuarem como boas cidadãs organizacionais (Rego, Carvalho, Leite, Freire, Vieira, 2004).

### **1.2.2. Componentes do Comprometimento**

Meyer e Allen desenvolveram o Modelo das Três Componentes baseado na observação das semelhanças e diferenças existentes na conceptualização unidimensional do comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, este tipo de comprometimento é composto por três dimensões, a afectiva, normativa e instrumental. A primeira diz respeito ao grau em que um colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Com este tipo de comprometimento, a pessoa permanece na organização porque sente que quer permanecer, isto é, apresenta desejo de lá continuar (Rego et al., 2004), sendo esta a abordagem que mais impera na literatura (Allen & Meyer, 1990). Por sua vez, o comprometimento normativo corresponde ao grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Por último o comprometimento instrumental corresponde ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, porque reconhece os custos associados a uma eventual saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativa de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados (Rego et al., 2004). Os indivíduos podem experienciar cada um destes estados psicológicos em vários patamares. Por exemplo, um colaborador pode sentir uma forte necessidade e uma forte obrigação em permanecer na organização, mas nenhum desejo em fazê-lo. Outros poderão não sentir necessidade nem obrigação em continuar na sua organização mas acabam por nela permanecer uma vez que o desejam (Allen & Meyer, 1990).

Dadas as diferenças conceptuais entre as diferentes abordagens mencionadas anteriormente, parece aceitável que cada uma destas dimensões tenha antecedentes diferentes. Tem sido sugerido que os antecedentes do comprometimento afectivo se organizam em quatro categorias: recursos pessoais, recursos laborais, experiências profissionais e características estruturais. No que respeita o comprometimento instrumental os antecedentes relacionam-se com a magnitude e/ou número de investimentos individuais feitos pela organização (Allen & Meyer, 1990). Por último o

comprometimento normativo surge associado às experiências antes (socialização familiar/cultural) e após (socialização organizacional) a entrada na organização (Wiener, 1982). Considera-se que os factores que estão envolvidos na origem do comprometimento estão relacionados com a linha de pensamento que acompanha cada tipo. Por exemplo, o desejo é o maior antecedente do comprometimento afectivo, sendo que os mecanismos que despoletam este sentimento são o envolvimento e Absorção no trabalho (dimensões do *engagement*), a partilha de valores e a identificação. Por sua vez, o comprometimento instrumental desenvolve-se quando a pessoa faz investimentos ou apostas laterais como consequência de permanecer na organização. Por último, o comprometimento normativo tem a sua origem quando o sujeito internaliza um conjunto de normas apropriadas à sua conduta e/ou quando percebe que deve retribuir quando é o destinatário de benefícios e determinadas experiências (Meyer & Herscovitch, 2001).

As consequências também são diferentes para as três dimensões. Por exemplo, o comprometimento afectivo e também um pouco o normativo, levam a um menor número de intenções de abandonar a organização e de abandonos efectivos, a um menor absentismo e a uma maior taxa de comportamentos de cidadania organizacional e superiores desempenhos, mas isso não é claro no que diz respeito ao comprometimento instrumental. A vontade dos indivíduos de contribuírem para os objectivos da organização parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. Assim, parece ser mais provável que os colaboradores exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou têm necessidade de nela se inserirem (Rego et al., 2004).

Tendo em conta o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen, é necessário ter em atenção que embora as três categorias do comprometimento se relacionem negativamente com o *turnover*, apresentam diferentes relações com outros comportamentos laborais relevantes, nomeadamente com a assiduidade, o desempenho intra-papel, os comportamentos extra-papel, entre outros. Mais especificamente, espera-se que o comprometimento afectivo seja aquele que apresente uma maior relação positiva com esses comportamentos, seguido do comprometimento normativo. Contrariamente, o comprometimento instrumental não deverá apresentar qualquer relação com esses comportamentos, ou quanto muito apresentará uma relação negativa (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

A questão do comprometimento à organização tem recebido especial atenção dos investigadores (Cohen, 1992). Quando o colaborador e o empregador cumprem as regras de troca estabelecidas aquando da contratação, verifica-se uma relação de confiança e mútuos comprometimentos (Cropanzano & Mitchell, 2005). Assim, os sujeitos têm níveis favoráveis de *engagement*, sendo que continuarão engajados se essas relações recíprocas perdurarem e apresentarão conseqüentemente maiores níveis de comprometimento afectivo para com a organização (Saks, 2006).

### **1.2.3. Focos do Comprometimento Afectivo**

As investigações em torno desta temática têm-se centrado na influência dos focos do comprometimento nos resultados profissionais. Meyer e Herscovitch (2001) descobriram que o comprometimento se direcciona a um alvo específico como um bom preditor de comportamentos organizacionais. Os focos deste são os indivíduos ou grupos a que um colaborador se sente ligado, enquanto que as suas bases referem-se aos motivos adjacentes a essa ligação (Becker & Kernan, 2003). O construto de comprometimento tem sido expandido, aplicando-se em várias circunstâncias, incluindo uniões, grupos de trabalho, supervisores e gestores de topo (Heffner & Rentsch, 2001). Baseados na importância que estes alvos do comprometimento poderão ter numa organização, Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004) salientaram três focos: organização, supervisor e grupo de trabalho. Estas tipologias diferem entre si, uma vez que há indivíduos que se encontram mais próximos da organização, outros dos seus membros de equipa ou até do supervisor, ou porque o estatuto de *manager* em algumas empresas não está bem definido. Os colaboradores envolvem-se de forma independente em relações de troca com a organização a que pertencem, com o supervisor responsável pelo acompanhamento e melhoria do seu desempenho e com os co-trabalhadores com os quais interagem enquanto realizam as suas tarefas. Os dados resultantes dos estudos realizados por estes autores sugerem que quando os colaboradores têm a percepção que existe uma relação de troca com a organização, quando há um diálogo construtivo e partilham conhecimentos com o seu superior e quando trabalham num grupo coeso, verifica-se um maior comprometimento destes para com estas entidades.

#### **1.2.4. Comprometimento Afectivo e *Engagement* no Trabalho: que relação?**

Os conceitos de comprometimento e *engagement* embora estejam relacionados, apresentam significados diferentes. O comprometimento refere-se à atitude das pessoas e à ligação em torno da organização, enquanto que o *engagement* não é nenhuma atitude, mas sim o grau em que os sujeitos se encontram concentrados e absorvidos no desempenho dos seus papéis (Saks, 2006). Estes dois conceitos têm emergido como construtos muito importantes na investigação organizacional devido à sua relação favorável com os comportamentos dos colaboradores que promovem a retenção organizacional e um melhor desempenho (Chalofsky & Krishna, 2009).

Suportado pelo modelo JDR e pelos processos motivacionais, em vários estudos anteriores, o *engagement* no trabalho tem mediado o impacto dos recursos laborais em diversas atitudes e comportamentos positivos no trabalho, como por exemplo, o comprometimento organizacional (Salanova et al., 2005). Teoricamente faz sentido que se os colaboradores tiverem recursos laborais suficientes ficarão mais satisfeitos com a sua situação profissional e com a sua organização e apresentarão uma melhor saúde psicossomática (Hallberg & Schaufeli, 2006). Esta associação entre os conceitos é essencialmente encontrada em estudos transversais (Hakanen et al., 2008). Os sujeitos vão para as organizações com certas necessidades, desejos, competências, e esperam encontrar um ambiente de trabalho onde possam usar essas aptidões e satisfazer as suas necessidades básicas. Assim, quando a organização fornece um 'veículo' para o colaborador exhibir as suas aptidões e satisfazer as suas necessidades, verifica-se uma relação recíproca em que o colaborador fica comprometido com a organização (Cohen, 1992).

Os colaboradores engajados estão mais comprometidos e conseqüentemente mais propensos a ir 'para além' das necessidades e expectativas do seu trabalho e sentem que o seu trabalho realmente afecta positivamente a sua saúde física e psicológica contribuindo para o seu bem-estar (Crabtree, 2005, cit. por Chalofsky & Krishna, 2009). Estudos revelam que desta forma os colaboradores passarão a estar mais orgulhosos de trabalhar nas suas organizações e terão mais confiança e comprometimento com os seus supervisores imediatos. De modo global, as suas ligações emocionais serão mais positivas e desencadearão futuramente recompensas financeiras e/ou profissionais (Chalofsky & Krishna, 2009).

As relações existentes entre estes dois conceitos poderão fornecer pistas aos gestores de Recursos Humanos, de modo a que estes possam desenvolver estratégias de melhoria da satisfação dos colaboradores, realização e lealdade. A produtividade organizacional, a conservação e a sustentabilidade serão reforçadas e os indivíduos irão sentir-se bem com o seu trabalho, o que afectará positivamente as suas vidas pessoais (Chalofsky & Krishna, 2009).

Embora as pesquisas em torno do construto do comprometimento tenham já quatro décadas, a pesquisa a respeito do *engagement* é recente. A maioria da literatura deste último construto é maioritariamente baseada em resultados de inquéritos elaborados por consultoras do que em investigações empíricas. Deste modo, verifica-se uma forte necessidade de pesquisas que relacionem estes conceitos (Chalofsky & Krishna, 2009).

### 1.3. O IMPACTO DO *OUTSOURCING* NO *ENGAGEMENT* NO TRABALHO

*“A empresa obtém valor acrescido por se concentrar nas actividades em que é mais competente e por adquirir no exterior as competências / recursos em que os subcontratados são mais eficientes.” (Adler, 2003)*

Actualmente as organizações procuram aumentar a flexibilidade da sua força de trabalho e aumentar o envolvimento e a implicação com os seus objectivos por parte dessa mesma força. Para fazer face às exigências dinâmicas da sua envolvente externa, com constantes e imprevisíveis mudanças, as organizações vêem-se forçadas a adaptar-se rapidamente, quer em termos de número de funcionários, quer nas competências destes (Moorman & Harland, 2002). Esta flexibilidade tem sido adquirida aumentando o número de trabalhadores temporários (ex: recorrendo-se ao *outsourcing*), porque desta forma a empresa pode responder às diferentes exigências do negócio em cada momento. No entanto, também tem sido destacada a necessidade em assegurar uma posição vantajosa no mercado por parte da organização, mediante a contratação de trabalhadores extremamente envolvidos com o seu trabalho e implicados com as organizações para as quais trabalham (Meyer & Allen, 1997). Existe o núcleo de colaboradores com uma relação tradicional de trabalho, ao lado daqueles que estão em part-time, que são temporários, freelancers ou consultores. As diferenças no seu status de emprego podem alterar não só os principais partidos relacionados com os colaboradores (organização em que trabalham, empresa de contratação, equipa local ou ocupação), mas também a natureza da sua relação laboral (proximidade e impacto mútuo) e a sua duração (curto ou longo prazo, com ou sem termo) (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

No que diz respeito ao trabalho temporário, verificou-se um crescimento acentuado do mesmo com início nos anos 80, abrangendo os anos 90, sendo que tudo indica que esse crescimento irá continuar, mas a um ritmo mais moderado (Campbell & Burgess 2001; Guest 2004; Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2002, cit. por De Cuyper et al., 2008). No grupo dos trabalhadores temporários, existem os trabalhadores que são directamente contratados pela empresa e aqueles que são envolvidos numa relação de trabalho tripartida (De Cuyper et al., 2008). Estes últimos são contratados para executar o trabalho para o utilizador em alturas de muita exigência (por exemplo: pessoal

temporário) ou para fornecer serviços específicos e especializados, predominantemente os que estão fora do *core business* da organização do utilizador (por exemplo, *outsourcing*) ou não são necessários numa base de longo prazo (por exemplo, subcontratação). Além disso, o regime de trabalho temporário pode diferir em vários indicadores de estabilidade no emprego (OCDE, 2002, cit. por De Cuyper et al., 2008).

### **1.3.1. Clarificação do conceito de *Outsourcing***

É possível encontrar inúmeras definições de *outsourcing*, no entanto os autores Espino-Rodriguez e Padrón-Robaina (2007) apresentam uma definição síntese. Assim, na sua perspectiva, o *outsourcing* é uma decisão estratégica que implica a contratação externa de determinadas actividades não estratégicas necessárias à fabricação de produtos ou à provisão de serviços, através de acordos ou contratos com organizações detentoras de maiores capacidades, com o intuito de melhorar a vantagem competitiva. Deste modo, o *outsourcing* incide sobre competências não nucleares, tendo como objectivo dar espaço à organização para que possa explorar da melhor forma as suas competências estratégicas. Assim, considera-se que o *outsourcing* não é uma simples decisão de comprar fora em vez de fazer dentro por razões de economia de custos, mas é antes uma decisão estratégica.

Daqui decorrem algumas vantagens, nomeadamente o facto da empresa poder reter custos e tornar-se mais competitiva; poder aceder a tecnologias, especialistas, recursos e competências que não possui; poder partilhar o risco com a entidade subcontratada, entre outras. Numa outra perspectiva, há que ter em consideração o lado menos positivo do *outsourcing*. Assim, este regime poderá levar a custos de transacção acrescidos; a uma perda de controlo sobre informação pertinente, sobre know-how e sobre o processo produtivo; e a dependência perante o fornecedor (Gomes et al., 2008).

### **1.3.2. Relação de Troca entre o Colaborador e a Organização**

Independentemente do tipo de regime contratual, a troca de recursos é fundamental em qualquer relação profissional, definida em parte pelo contrato de trabalho. No entanto, muitos recursos críticos são parte de um acordo mais implícito entre as partes. Esta relação de trocas pode assumir muitas formas, desde uma troca predominantemente económica a uma troca maioritariamente sócio-emocional (Blau, 1964; Gouldner, 1960). No caso de uma troca inteiramente económica, o colaborador considera limitado o seu envolvimento com a organização. Como são fornecidos apenas recursos materiais, espera-se que o colaborador minimize as suas contribuições à organização com o cumprimento das tarefas e horas estipuladas e nada mais. Por outro lado, numa forte troca relacional, a organização deverá fornecer ao colaborador oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e suporte, sendo que este por sua vez mostrará um maior envolvimento e lealdade para com a organização. Alguns colaboradores preferem trabalhos temporários e estão satisfeitos com este tipo de situação, porque dá-lhes uma maior flexibilidade, diversidade de tarefas e liberdade. Neste caso, a sua voluntariedade é elevada e espera-se que a sua satisfação seja proporcional. Outros trabalhadores temporários aceitam este tipo de contrato, porque vêem que não têm outra alternativa de emprego, e conseqüentemente apresentarão níveis elevados de insatisfação (Chambel & Castanheira, 2007).

A natureza da relação com o emprego está muito associada com o comprometimento do trabalhador à empresa e com os comportamentos extra-papel (Rousseau, 1995). Da mesma forma, a natureza da relação de trabalho parece ser mais importante na definição das atitudes e comportamentos dos colaboradores temporários e permanentes do que o seu status de emprego propriamente dito. Quando os empregados temporários têm uma relação com a empresa maioritariamente baseada em recursos sócio-emocionais, apresentam uma elevada satisfação e comprometimento (McDonald & Makin, 2000), bem como maiores comportamentos de cidadania organizacional (Moorman & Harland, 2002).

Quando a organização permite que os colaboradores alcancem os resultados desejados (Locke, 1976; Porter & Lawler, 1968, cit. por Chambel & Castanheira, 2007) e, mais importante, quando os trabalhadores consideram que têm a oportunidade de adquirir novas aprendizagens no trabalho, a oportunidade de usar competências e habilidades importantes, de adquirirem um grau de responsabilidade,

a pressão não-arbitrária para o desempenho (Locke, 1976) ou quando consideram que o trabalho em si é interessante e pessoalmente significativo têm maiores níveis de satisfação com o seu trabalho. Assim, vários autores pressupõem que quando os colaboradores consideram que têm uma relação sócio-emocional se sentem mais satisfeitos e quando, pelo contrário, têm uma relação económica com a organização, a sua satisfação é menor porque as necessidades são menos cumpridas (Fortes, 1943, cit. por Chambel & Castanheira, 2007).

Os autores concluíram que os contratos temporários não têm inevitavelmente efeitos negativos na relação do colaborador com a organização. Uma relação sócio-económica é importante para a satisfação dos colaboradores, que por sua vez está relacionada com o seu desempenho e com a exibição de comportamentos de cidadania organizacional. A voluntariedade também é muito importante para explicar a relação empregado-organização no caso dos trabalhadores temporários (Chambel & Castanheira, 2007).

Quando os trabalhadores temporários têm uma relação duradoura com a organização e têm idênticas condições de trabalho, como é o caso dos trabalhadores temporários contratados directamente, apresentam uma relação colaborador-organização semelhante aos trabalhadores principais, nomeadamente elevados recursos sócio-emocionais e um elevado envolvimento com a organização. Contudo, este estado de empregabilidade tem um efeito no relacionamento económico, onde os trabalhadores temporários contratados directamente têm melhores motivos económicos e baixo envolvimento com a organização quando comparados com os trabalhadores principais. Por outro lado, a voluntariedade dos contratos dos trabalhadores temporários é uma dimensão crucial para a compreensão do relacionamento trabalhador-organização (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998). Quando os trabalhadores temporários contratados directamente preferem ter este tipo de contrato, estabelecem uma relação de empregabilidade mais económica e menos sócio-emocional. Como se espera, para estes sujeitos, a organização é simplesmente o lugar onde executam o seu trabalho, sendo que têm pouca ligação emocional ou comprometimento com a organização. Esta é o lugar onde os colaboradores procuram recompensas imediatas fora da situação de empregabilidade, tal como o salário e referências (Millward & Brewerton, 2000).

De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), podemos considerar que estes trabalhadores temporários, por receberem menos recursos por parte da organização (por exemplo,

não podem esperar um emprego a longo prazo, não podem ser considerados para promoções, nem podem desenvolver uma carreira) darão uma contribuição menor à organização. No entanto, os resultados da pesquisa nesta área têm sido inconclusivos.

A maioria dos estudos tem-se concentrado nos efeitos do cumprimento das obrigações por parte da organização e dos seus respectivos efeitos no comportamento dos colaboradores, mostrando que quando estes consideram que a organização cumpriu com as suas obrigações, sentem-se mais comprometidas com a mesma (Chambel & Castanheira, 2005), exibem um largo número de comportamentos de cidadania organizacional (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995) e um melhor desempenho (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002).

As organizações recrutam e seleccionam os trabalhadores e oferece-lhes salários e serviços de Recursos Humanos, bem como formação, oportunidades de desenvolvimento de carreira, de avaliação de desempenho e de gestão. Assim, os trabalhadores contratados formam percepções sobre o que recebem nas suas relações de troca com as suas organizações. A organização tenta cumprir as suas obrigações para com o empregado, elaborar um plano de retenção, que não só pretende manter os empregados, mas também envolvê-los de uma forma que apresentem atitudes positivas e comportamentos produtivos (Chambel & Fontinha, 2009). Simultaneamente, esses trabalhadores também formam percepções sobre a forma pela qual eles são tratados pelas suas organizações clientes (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003). Assim, as autoras focaram a ideia de que duas relações de emprego simultâneas são possíveis (Druker & Stanworth, 2004; Claes, 2005; Coyle-Shapiro & Morrow, 2006).

A relação entre o emprego temporário e o comprometimento organizacional tem sido frequentemente investigada e tem-se assumido que a duração curta dos contratos está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional (De Cuyper et al., 2008). Alguns investigadores têm abordado a questão do duplo comprometimento entre trabalhadores temporários, ou seja, o seu comprometimento com a organização com a qual têm contrato e com a organização em que prestam serviços. Os resultados parecem apontar para níveis mais elevados de comprometimento para a organização em que prestam serviços (Barringer e Sturman 1998; Benson 1998; Van Breugel et al. 2005, cit. por De Cuyper et al., 2008). Os resultados do impacto psicológico do emprego temporário são inconclusivos e muitas vezes contraditórios (De Cuyper et al., 2008).



## **Parte II**

# **Estudo Empírico**

---

## 2. Método

*“A metodologia é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise” (Quivy, 1995/2008, p.151)”.*

Após a apresentação da opção metodológica será feita uma caracterização dos participantes, bem como dos instrumentos utilizados na recolha dos dados. Posteriormente, serão nomeados e caracterizados os procedimentos que foram tidos durante esta investigação, bem como as atitudes éticas que lhe estão subjacentes.

### Opção metodológica

De modo a estudarmos as hipóteses supracitadas, procedeu-se a uma investigação de carácter quantitativo. Um estudo quantitativo permite testar teorias objectivas através da análise da relação entre as variáveis. Estas são medidas tipicamente por instrumentos, sendo que os dados quantitativos são analisados através de procedimentos estatísticos. Os investigadores que se dedicam a este tipo de estudos, testam hipóteses acerca de determinados factos teóricos, encontram alternativas de resposta, generalizam e replicam resultados (Creswell, 2009).

### 2.1. Objectivos e Hipóteses de Investigação

Tendo em conta a literatura exposta, esta coloca em evidência por um lado um conjunto de variáveis predictoras do *engagement* e por outro lado, as consequências que dele decorrem para os indivíduos e para as organizações. Assim, o presente estudo tem como objectivo geral compreender alguns aspectos do bem-estar laboral, como o *engagement*, em empresas de Tecnologias de Informação portuguesas. Mais especificamente, este estudo pretende reforçar o suporte empírico relativamente aos recursos laborais (identidade da tarefa, autonomia, significado da tarefa, variedade de

competências e feedback) como preditores do *engagement* e às consequências positivas (comprometimento afectivo) de se estar engajado. A par disso, é ainda objectivo desta investigação verificar se esta última relação é moderada pelo facto de os trabalhadores estarem ou não num regime de *outsourcing*.

Este estudo empírico pretende ainda ter um contributo teórico no estudo das três facetas do comprometimento (organização, equipa e supervisor), uma vez que os estudos prévios se têm focado essencialmente no comprometimento à organização (ex: Meyer & Allen, 1997). Assim, pretende-se expandir um pouco o foco de investigação do comprometimento afectivo, dando a conhecer outras perspectivas de abordagem desta temática.

A revisão da literatura apresentada na primeira parte e os objectivos apresentados em cima, levam à formulação das seguintes hipóteses:

H1: Existe uma correlação positiva fraca entre o *engagement* no trabalho e a idade dos participantes.

H2: Existe uma correlação positiva fraca entre o *engagement* no trabalho e o tempo de trabalho com a organização (de serviços).

H3: Existe uma correlação positiva fraca entre o *engagement* no trabalho e o tempo de trabalho com o supervisor.

H4: Existe uma correlação positiva fraca entre o *engagement* no trabalho e o tempo de trabalho com a equipa.

H5: Existe uma correlação negativa fraca entre o *engagement* no trabalho e o tamanho da equipa.

H6: A presença de recursos laborais no trabalho (autonomia, identidade da tarefa, variedade de competências, significado das tarefas e feedback) prediz positiva e significativamente o *engagement* no trabalho.

H7: A presença de níveis favoráveis de *engagement* prediz positiva e significativamente os três focos do comprometimento afectivo

H8: A associação positiva entre o *engagement* e os três focos de comprometimento afectivo é moderada pelo regime de *outsourcing* dos colaboradores.

H9: Existem diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho entre o grupo de indivíduos que está em *outsourcing* e o grupo de indivíduos que trabalha directamente na organização com a qual têm contrato.

## 2.2. Participantes

Para este estudo recorreu-se a uma amostra por conveniência que por norma é utilizada devido à facilidade na execução de um projecto, uma vez que os sujeitos se encontram mais acessíveis ao investigador (Santos, 2005). A amostra foi constituída aleatoriamente através de *networking* e pesquisa em redes sociais. Assim, nesta investigação participaram 176 indivíduos, provenientes da área de consultoria informática.

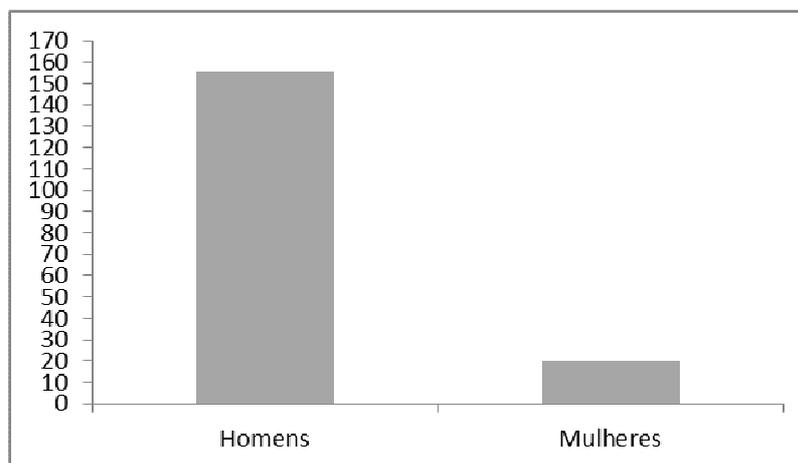


Figura 1: Género dos Participantes

Cerca de 88,6% dos sujeitos são do género masculino (156 sujeitos) e 11,4% do género feminino (20 sujeitos).

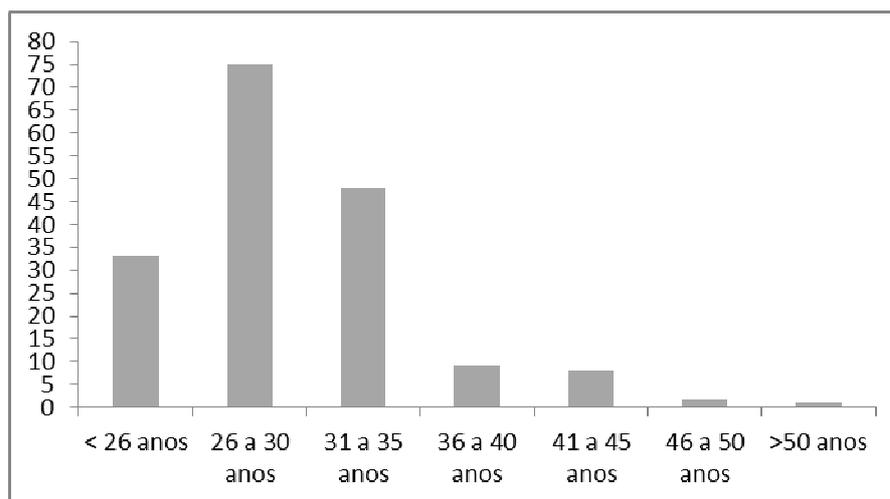


Figura 2: Idade dos Participantes

As idades destes indivíduos encontram-se compreendidas entre os 22 anos e os 58 anos, sendo que a média de idades é de 30 anos.

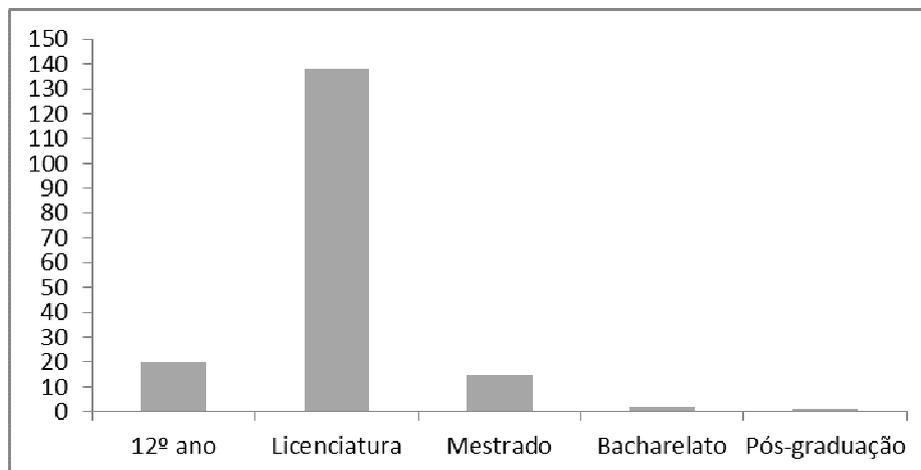


Figura 3. Escolaridade dos Participantes

Cerca de 78,4% dos sujeitos têm a licenciatura (130 sujeitos), 11,4% o 12º ano (20 sujeitos), 8,5% o mestrado (15 sujeitos), 1,1% o bacharelato (2 sujeitos) e 0,6% apresenta apenas uma pós-graduação (1 sujeito).

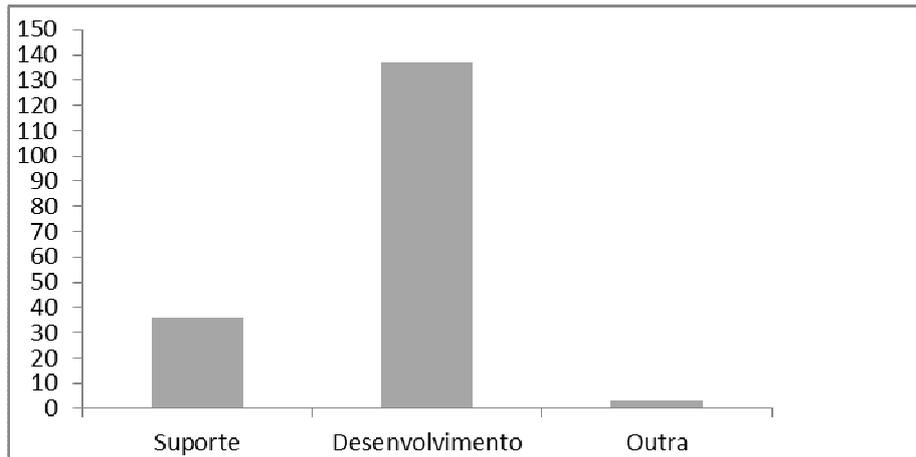


Figura 4. Função dos Participantes

A grande maioria dos participantes (78,4%) tem funções de desenvolvimento, isto é, são programadores (137 sujeitos), 20,5% têm tarefas de suporte técnico/cliente (36 sujeitos) e os restantes (1,7%) têm outras funções no âmbito de projectos informáticos (3 sujeitos).

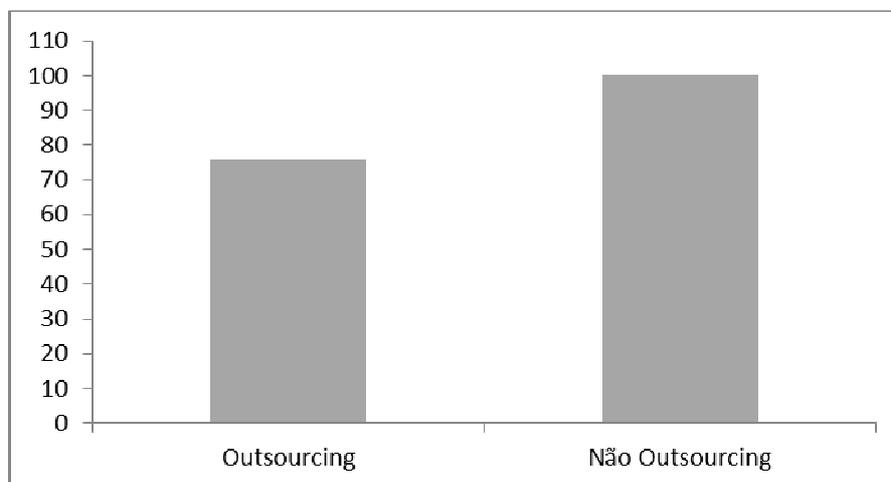


Figura 5. *Outsourcing* vs. *Não Outsourcing*

Cerca de 43,2% dos sujeitos encontram-se num regime de *outsourcing*, isto é, prestam serviços diariamente numa organização cliente da qual têm contrato (76 sujeitos) e 56,8% dos sujeitos trabalham directamente na organização com a qual têm contrato (100 sujeitos).

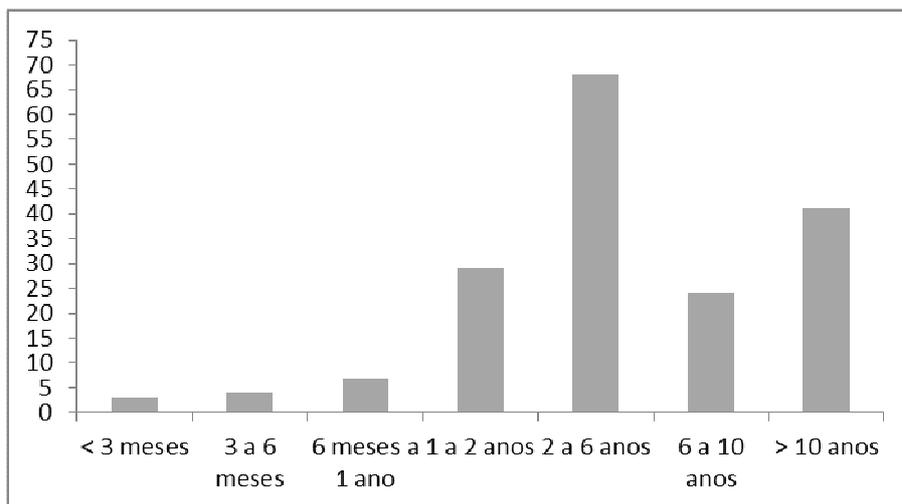


Figura 6. Tempo de Experiência Profissional dos Participantes

1,7% dos sujeitos trabalham há menos de 3 meses (3 sujeitos), 2,3% entre 3 e 6 meses (4 sujeitos), 4% entre 6 meses e 1 ano (7 sujeitos), 16,5% entre 1 e 2 anos (29 sujeitos), 38,6% entre 2 e 6 anos (68 sujeitos), 13,6% entre 6 e 10 anos (24 sujeitos) e por fim 23,3% trabalham há mais de 10 anos (41 sujeitos).

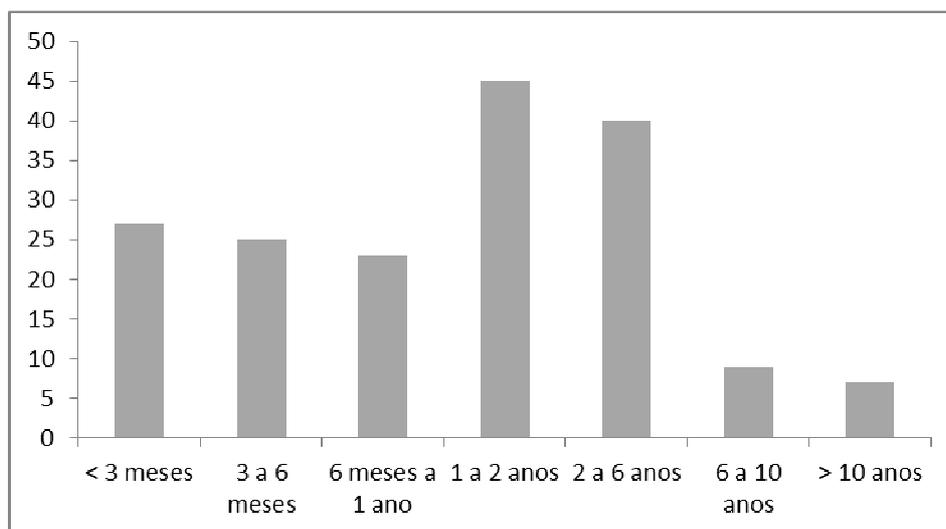


Figura 7. Tempo de Trabalho com a Organização de serviços

Cerca de 15,3% dos sujeitos trabalham há menos de 3 meses na organização em que prestam serviços (27 sujeitos), 14,2% entre 3 e 6 meses (25 sujeitos), 13,1% entre 6 meses e 1 ano (23 sujeitos), 25,6% entre 1 e 2 anos (45 sujeitos), 22,7% entre 2 e 6 anos (40 sujeitos), 5,1% entre 6 e 10 anos (9 sujeitos) e por fim 4% há mais de 10 anos (7 sujeitos).

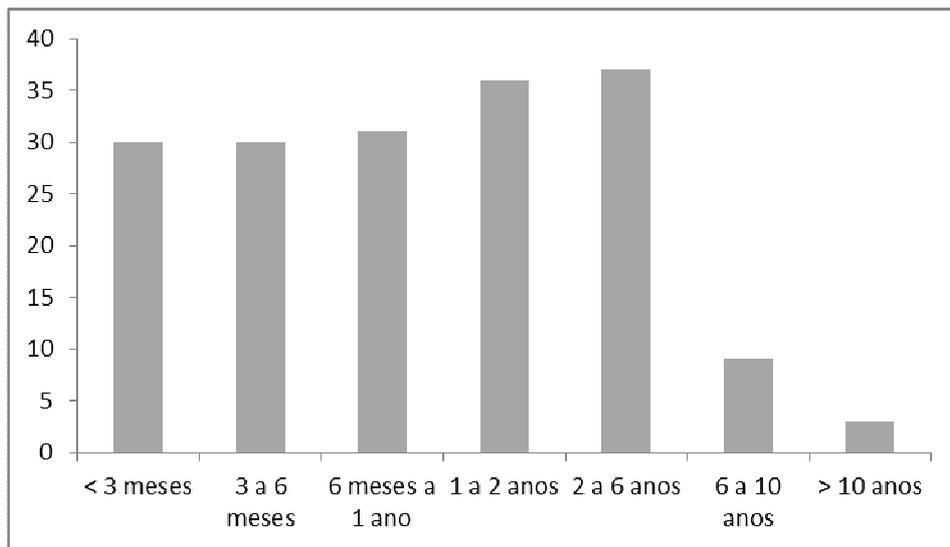


Figura 8. Tempo de Trabalho com o Supervisor

Relativamente ao tempo de trabalho com o supervisor, 17% dos sujeitos trabalham com este há menos de 3 meses (30 sujeitos), 17% entre 3 e 6 meses (30 sujeitos), 17,6% entre 6 meses e 1 ano (31 sujeitos), 20,5% trabalham entre 1 e 2 anos (36 sujeitos), 21% trabalham entre 2 e 6 anos (37 sujeitos), 5,1% entre 6 e 10 anos (9 sujeitos) e por fim 1,7% há mais de 10 anos (3 sujeitos).

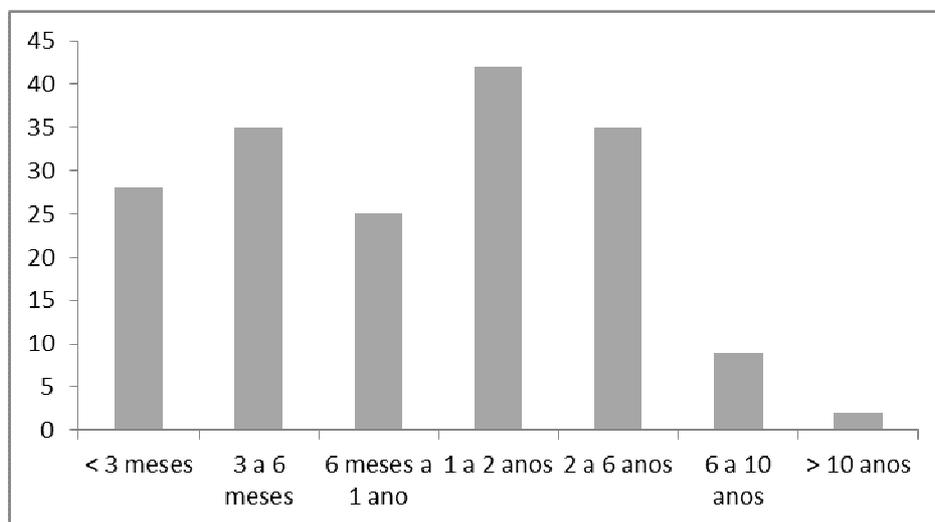


Figura 9. Tempo de Trabalho com a Equipa

No que respeita o tempo de trabalho com a mesma equipa, 15,9% trabalham há menos de 3 meses com esta (28 sujeitos), 19,9% entre 3 e 6 meses (35 sujeitos), 14,2% entre 6 meses e 1 ano (25 sujeitos), 23,9% trabalham entre 1 e 2 anos (42

sujeitos), 19,9% entre 2 e 6 anos (35 sujeitos), 5,1% entre 6 e 10 anos (9 sujeitos) e por fim 1,1% há mais de 10 anos (2 sujeitos).

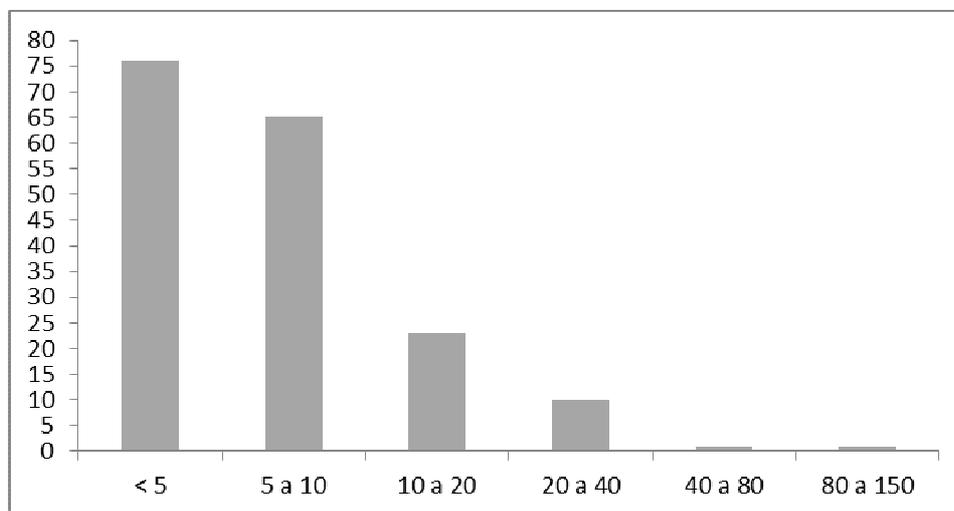


Figura 10. Tamanho da Equipa

No que respeita o tamanho das equipas, a maior parte dos participantes encontram-se integrados numa equipa de pequenas dimensões (43,2%), ou seja, com menos de 5 colaboradores (76 sujeitos), 36,9% entre 5 e 10 colaboradores (65 sujeitos), 13,1% entre 10 e 20 colaboradores (23 sujeitos), 5,7% entre 20 e 40 colaboradores (10 sujeitos), 0,6% entre 40 e 80 colaboradores (1 sujeito) e 0,6% entre 80 e 150 colaboradores (1 sujeito).

### 2.3. Instrumentos

De forma a atingir os objectivos atrás referidos e a testar as hipóteses de investigação levantadas, foram utilizados três instrumentos (anexo 1) a saber:

#### Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Esta escala da autoria de Schaufeli e Bakker (2003) destina-se a medir os níveis de *engagement*, sendo constituída por 17 itens que se dividem em três sub-escalas respeitantes às três dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção. O Vigor é

medido por 6 itens que fazem referência aos elevados níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, ao desejo de investir mais esforço no trabalho, à ausência de fadiga frequente e à persistência nas actividades independentemente de complicações e dificuldades que possam surgir. Os colaboradores que pontuam alto no Vigor despendem muita energia no seu trabalho, enquanto que os que pontuam baixo nesta dimensão investem pouca energia no trabalho e nas suas tarefas (ex: “*No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia*”) (Salanova & Schaufeli, 2004).

A Dedicção é avaliada por 5 itens que se referem ao nível de significado que o trabalho tem para a pessoa, ao entusiasmo e sentimento de orgulho pelo trabalho, e à inspiração psicológica que provém do mesmo. Os colaboradores que pontuam alto nesta dimensão identificam-se fortemente com o seu trabalho, sendo este significativo, inspirador e desafiante. Por outro lado, aqueles que pontuam baixo nesta dimensão não se identificam com o trabalho que realizam, sendo este pouco significativo, pouco inspirador e pouco desafiante (ex: “*O meu trabalho inspira-me.*”) (Salanova & Schaufeli, 2004).

Por fim, a Absorção mede-se com 6 itens que se referem a sentimentos de felicidade quando se está concentrado no trabalho, quando se tem dificuldade em deixar o mesmo quando este é agradável, sendo que o tempo passa depressa e a pessoa sente que este voa, esquecendo-se do que se passa ao seu redor. Desta forma, os colaboradores que pontuam alto nesta dimensão experimentam emoções e sentimentos de distorção do tempo. Por sua vez, aqueles que pontuam baixo não se sentem imersos no trabalho e não têm dificuldades em deixar de trabalhar a qualquer momento, estando mais atentos ao que se passa ao seu redor, do que propriamente ao seu trabalho (ex: “*Deixo-me levar quando estou a trabalhar.*”) (Salanova & Schaufeli, 2004).

Cada afirmação é classificada pelo participante numa escala de Lickert de 7 pontos, em que 0 corresponde a “nunca” e 6 a “sempre”, de acordo com o grau em que este se identifica com ela.

Em estudos prévios, a análise factorial evidencia a hipótese de que a estrutura de três factores da UWES é superior ao modelo de um factor, o que corrobora os dados de várias amostras de Holanda, Espanha e Portugal (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2008b). Contudo, há uma excepção, em que Sonnentag (2003) não encontrou uma estrutura de três factores e decidiu usar a pontuação total do UWES como medida do *engagement* no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). No que respeita a consistência interna esta é favorável, pois em todos os casos os valores do  $\alpha$  de

Cronbach variam entre 0.80 e 0.90 (Salanova, Grau, Llorens & Schaufeli, 2001; Demerouti et al., 2001; Montgomery, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003; Schaufeli et al., 2003).

Este instrumento tem sido validado em vários países, sendo que todas as investigações têm feito análises factoriais confirmatórias e a consistência interna de todas as escalas tem sido sempre satisfatória (Bakker et al., 2008).

### *Affective Commitment Scale*

Para medir o comprometimento afectivo à organização foi utilizada uma versão revista da escala de comprometimento afectivo de Meyer, Allen e Smith (1993), que foi elaborada por replicação internacional. Esta mede a ligação de um colaborador à sua organização, tendo apresentado uma consistência interna de cerca de 0,82 em trabalhos anteriores conduzidos em ambientes de língua francesa (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein, & Delhaise, 2001). Para medir o comprometimento afectivo ao supervisor e o comprometimento afectivo à equipa foi utilizada uma adaptação da escala supracitada, realizada por Vanderberghe et al. (2004) e adaptada para a língua portuguesa por Eisenberger et al. (2010). A adaptação dos autores Vanderberghe et al. teve como base entrevistas que realizaram a trabalhadores de várias organizações e com ocupações diferentes. Estas escalas apresentaram uma boa consistência interna, visto que os valores foram superiores a 0,70. A escala respeitante ao comprometimento afectivo ao supervisor mede o sentimento de orgulho e de apreciação em trabalhar com o supervisor, enquanto a escala do comprometimento afectivo à equipa mede o sentimento de pertença e de ligação emocional ao grupo de trabalho (Vanderberghe et al., 2004).

Cada afirmação é classificada pelo participante numa escala de Lickert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 7 a “Concordo Fortemente”, de acordo com o grau em que este se identifica com ela.

### *Job Diagnostic Survey*

Do original de Hackman e Oldham (1980), utilizou-se o *Job Diagnostic Survey* validado para a população portuguesa por Almeida, Faisca e Jesus (2009), que

permite estudar a existência de recursos laborais no trabalho dos colaboradores, nomeadamente a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback. O trabalho dos autores supracitados vai de encontro à teoria original defendida por Hackman e Oldham (1980), secundada por autores como Fried e Ferris (1986) ou González (1997), de que o trabalho devido à sua natureza complexa deve ser caracterizado por mais que uma dimensão, tal como sugere a multidimensionalidade da estrutura factorial da versão portuguesa do JDS (Almeida et al., 2009). Este instrumento avalia de forma isolada ou num formato combinado, através de um simples indicador, o potencial geral que um trabalho possui de forma a fomentar a motivação interna relativamente ao mesmo.

Os três primeiros factores indicados (variedade de competências, identidade da tarefa e significado da tarefa) contribuem para a valorização do trabalho, enquanto a autonomia desenvolve no colaborador a percepção do quanto o colaborador é responsável pelo que executa. Por sua vez, o *feedback* permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho. A presença destes cinco factores básicos determina, então, a Significância Percebida, a Responsabilidade Percebida e o Conhecimento dos Resultados do Trabalho, respectivamente.

O instrumento utilizado é composto por duas secções. A primeira apresenta cinco questões que pretendem descrever o trabalho de uma forma objectiva. Nesta secção cada característica é avaliada por um único item, sendo que o participante deve responder-lhe de forma directa, numa escala de Likert de sete pontos, indicando o grau em que percebe que cada característica está presente no seu trabalho. A segunda secção encontra-se relacionada com o significado atribuído ao trabalho e é composta por dez questões. Cada característica é avaliada por dois itens que consistem em afirmações sobre o trabalho que o participante desempenha. Este deve assinalar numa escala de Likert também de sete níveis o grau de exactidão e precisão que cada uma das afirmações descreve o seu trabalho.

No referido estudo de Almeida e colaboradores (2009), com 552 profissionais activos de diferentes profissões, os valores médios das cinco subescalas (Variedade de aptidões, Identidade da tarefa, Significado, Autonomia e Feedback) oscilam entre 3,89 e 4,86 (numa escala de 1 a 7 pontos), com um desvio-padrão que varia entre 0,96 e 1,33. Os valores médios dos itens são, maioritariamente, superiores a 4, variando entre 3,07 e 5,59, o que demonstra níveis tendencialmente elevados para as diferentes características do trabalho.

Em termos psicométricos, no estudo de validação para a população portuguesa

(Almeida et al., 2009) avaliaram-se nove modelos alternativos sobre a estrutura do instrumento, recorrendo à análise factorial confirmatória. Os resultados mostram que o modelo de Hackman e Oldham juntamente com um factor de método relacionado com os itens negativos é o modelo que apresenta um melhor ajuste. Esta solução identifica uma estrutura de seis factores (os cinco factores do Modelo das Características do Trabalho e um sexto factor de método constituído pelos itens negativos). No que respeita à validade convergente, a validade de cada factor identificado é evidenciada pelo facto dos itens que lhes estão associados apresentarem coeficientes padronizados (saturações) estatisticamente significativos e iguais ou superiores a 0.50, ou seja, correlacionam-se mais com a dimensão a que dizem respeito do que com as outras dimensões do JDS (exceptuam-se, obviamente, os itens formulados negativamente). De igual modo, se verifica que a Variância Extraída Média de cada factor é próxima (embora inferior) do valor de referência (0.50), indicando que cada factor contribui para a explicação de perto de 50% da variância das respostas aos itens que lhe estão relacionados (Almeida et al, 2009).

Relativamente à fidelidade das medidas, os valores de alpha de Cronbach são inferiores ao recomendado, sobretudo para as dimensões Variedade e Feedback, mas atendendo ao facto deste índice corresponder ao limite inferior das medidas de fidelidade e de cada factor estar a ser medido por apenas três itens, podemos considerar que os valores de alpha obtidos não são um perigo à fidelidade das medidas fornecidas pela versão portuguesa do JDS. Ainda assim, o índice de fiabilidade compósita assume valores satisfatórios para qualquer uma das dimensões (iguais ou superiores a 0,70). Por seu lado, os factores correlacionam de forma substancial e positiva entre si, exceptuando a relação entre as dimensões Variedade e Identidade (0,04) e entre a Identidade e Significado (0,14). Apesar da significância destas correlações entre factores, cada uma das dimensões medidas pelo JDS partilha mais variância com os itens que lhe estão associados do que com as outras dimensões do modelo, o que indicia a validade discriminante das medidas em estudo.

## **2.4. Procedimento**

### Procedimento de Recolha de Dados

Foi elaborado um *survey* online (através do programa Survs – [www.survs.com](http://www.survs.com)),

denominado de “Questionário de Bem-Estar no Trabalho”, composto por duas partes. A primeira corresponde às três escalas acima mencionadas e a segunda a uma secção de questões demográficas. Estruturalmente, o *survey* incluía uma folha de rosto com as instruções de preenchimento do mesmo, bem como a garantia de anonimato dos dados, onde foi reforçado que as respostas seriam absolutamente confidenciais e utilizadas apenas para fins académicos (Anexo 1).

A amostra foi obtida com base no *networking* existente numa empresa de Tecnologias de Informação portuguesa e em pesquisa nas redes sociais, uma vez que se procurava especificamente consultores deste sector de negócio (TI), que estivessem empregados no momento de recolha dos dados. Posteriormente o *survey* foi enviado por email directamente aos vários consultores que trabalham ou não numa vertente de *outsourcing*, com uma breve explicação acerca dos objectivos do estudo, bem como a indicação da confidencialidade dos dados. As respostas obtidas eram armazenadas directamente na base de dados da aplicação web utilizada para a formulação dos mesmos.

#### Procedimento de Análise de Dados

As análises estatísticas dos resultados foram realizadas com o programa SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (versão 17 para Windows).

Em primeiro lugar realizaram-se análises descritivas dos resultados obtidos através da aplicação dos instrumentos de medida.

Em segundo lugar para confirmar a adequação dos instrumentos de medida utilizados foi verificada a consistência interna dos mesmos. A consistência interna foi calculada através do alpha de Cronbach que é uma prova de homogeneidade que permite verificar se uma escala é consistente, ou seja, se os itens medem uma entidade comum e se são altamente correlacionados (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

Numa terceira fase, de forma a verificar as várias dimensões das escalas utilizadas neste estudo, foram realizadas análises factoriais. Estas consistem em técnicas de interdependência cujo objectivo é definir a estrutura inerente entre as variáveis em análise. Estas análises fornecem as ferramentas para analisar a estrutura das correlações num grande número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente correlacionadas, conhecidas como factores. Estes são altamente

correlacionados e considerados representantes de dimensões dentro dos dados (Hair, et al., 1998). Neste estudo em particular realizaram-se análises de componentes principais com rotação varimax. Testou-se a adequabilidade da aplicação da técnica da análise factorial de componentes principais aos resultados obtidos, utilizando o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A escolha do número de factores a reter foi feita através do critério Kaiser (valores próprios superiores a 1).

Numa quarta fase, de modo a compreender a relação entre o *engagement* no trabalho e as variáveis demográficas foram realizadas correlações de Pearson. Este tipo de correlações mede a intensidade e a direcção da associação de tipo linear entre duas variáveis contínuas com distribuição normal bivariada (Maroco, 2003).

Numa fase posterior realizaram-se análises de regressão linear, de modo a verificar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras) (Hair et al., 1998). Mais concretamente, este tipo de análise foi usada para verificar os efeitos preditores do *engagement* e dos recursos laborais e a moderação da relação entre o *engagement* e o comprometimento afectivo pela variável *outsourcing* vs não *outsourcing*.

Numa fase final da análise de resultados, foram analisadas as diferenças de médias nos níveis de *engagement* entre grupos (*outsourcing* vs não *outsourcing*). Recorreu-se ao Teste de Mann-Whitney que é uma alternativa não paramétrica ao Teste T-Student para amostras independentes quando não se encontram reunidas as condições de aplicação de um teste paramétrico (Martinez & Ferreira, 2008).



### 3. Resultados

Após a apresentação da metodologia utilizada nesta investigação, far-se-á, em seguida, a apresentação e uma primeira breve análise dos resultados obtidos, em duas fases: a primeira ligada à análise individual e às qualidades psicométricas dos instrumentos aplicados (*Utrecht Work Engagement Scale* - UWES; *Affective Commitment Scale* e o *Job Diagnostic Survey*) e a segunda onde surgem os resultados obtidos atendendo às hipóteses levantadas anteriormente.

Com efeito, em primeiro lugar irão ser apresentadas as estatísticas descritivas dos referidos instrumentos, utilizadas para descrever os dados através de indicadores denominados de estatísticas, como é o caso das frequências, percentagens, média e do desvio-padrão (Pestana & Gageiro, 2008). Em seguida, surgem mais dados que completam a análise psicométrica: i) a *fiabilidade/fidelidade* pode ser calculada pelas correlações inter-itens (superiores a 0.30) e itens-total (superiores a 0.50) e através do alfa de Cronbach (aceitável/razoável quando é superior a 0.70) (Hair et al., 1998; Maroco & Garcia-Marques, 2006; Martins, 2006; Pestana & Gageiro, 2008); ii) a *validade de conteúdo/construto*, através da técnica da Análise Factorial (Martins, 2006; Moreira, 2009; Pestana & Gageiro, 2008). Finalmente, procurando consubstanciar as interpretações sobre os dados obtidos, procedeu-se à realização de operações de estatística inferencial, através da utilização do Coeficiente de Correlação de Pearson, Regressões Lineares e Testes Paramétricos/Não Paramétricos (consoante os pressupostos exigidos e cumpridos) – informações apresentadas mais abaixo. Estes dados permitem corroborar (ou não) as hipóteses estabelecidas e os principais objectivos deste trabalho.

Os resultados obtidos permitirão verificar se as diferenças encontradas nas respostas dos participantes são ou não estatisticamente significativas para uma significância de  $p \leq 0.05$  ou de  $p \leq 0.01$ , consoante os casos.

#### 3.1. Análise da UWES

##### Análise Descritiva

Procedeu-se a uma análise descritiva simples, recorrendo às frequências, médias e desvio-padrão das respostas a cada um dos itens das três escalas (Vigor -

Tabela 3, Dedicção - Tabela 4 e Absorção - Tabela 5) do questionário que mede o *engagement* no trabalho.

Na tabela seguinte, é apresentada a análise das respostas aos itens da sub-escala Vigor.

Tabela 3:

*Frequências, médias e desvio-padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala Vigor*

Itens da Sub-Escala Vigor da UWES	Frequências N= 175							Média	Desvio-Padrão (DP)
	Nunca (0)	Quase Nunca (1)	Raramente (2)	Por vezes (3)	Muitas Vezes (4)	Quase Sempre (5)	Sempre (6)		
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	0 (0%)	3 (1,7%)	6 (3,4%)	28 (15,9%)	23 (13,1%)	100 (56,8%)	16 (9,1%)	4.47	1.08
2. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso (a).	2 (1,1%)	4 (2,3%)	11 (6,3%)	27 (15,3%)	45 (25,6%)	77 (43,8%)	10 (5,7%)	4.16	1.20
3. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.	3 (1,7%)	10 (5,7%)	19 (10,8%)	33 (18,8%)	38 (21,6%)	56 (31,8%)	17 (9,7%)	3.87	1.45
4. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	1 (0,6%)	4 (2,3%)	6 (3,4%)	20 (11,4%)	36 (20,5%)	78 (44,3%)	31 (17,6%)	4.52	1.20
5. Sou muito persistente com o meu trabalho.	3 (1,7%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (6,3%)	32 (18,2%)	68 (38,6%)	62 (35,2%)	4.99	0.97
6. Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo sempre a trabalhar	0 (0%)	1 (0,6%)	6 (3,4%)	19 (10,8%)	44 (25,0%)	65 (36,9%)	41 (23,3%)	4.64	1.09

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que todos os itens da dimensão Vigor apresentam valores médios de resposta elevados, com pontuações relativamente semelhantes entre si, embora à medida que avançamos na escala (aumentando o grau de frequência com que as situações descritas nos itens acontecem) também aumenta o número de respostas dos participantes. Em todos os itens, sem exceção, se observa um maior nível de respostas no nível “5. Quase Sempre”, ou seja, o Vigor no trabalho é várias vezes por semana vivenciado pelos participantes deste estudo.

Em termos médios, dos 6 itens desta dimensão, apenas um (“3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”) apresenta um valor inferior a 4, tal como também revela um desvio-padrão mais elevado (M=3.87; dp=1.45), evidenciando uma dispersão no nível das respostas. A este respeito e atendendo aos

restantes itens desta dimensão, poderemos dizer, de certa forma, que durante o dia e o decorrer do respectivo trabalho os sujeitos se sentem enérgicos e com força para continuar (mesmo que o trabalho não esteja a correr de feição), embora possam não ter vontade imediata de começar o trabalho matinalmente. O item com uma média mais elevada e um desvio-padrão mais baixo ( $M=4.99$ ;  $dp=.97$ ) foi “5. *Sou muito persistente com o meu trabalho*”, evidenciando a capacidade dos participantes em lidar com os problemas, superar os obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas sem se deixarem abater por alguma pressão psicológica.

Apresenta-se de seguida a análise das respostas aos itens da sub-escala Dedicção.

Tabela 4:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 5 itens da sub-escala Dedicção*

Itens da Sub-Escala Dedicção da UWES	Frequências							Média	Desvio- Padrão (DP)
	Nunca (0)	Quase Nunca (1)	Raram ente (2)	Por vezes (3)	Muitas Vezes (4)	Quase Sempre (5)	Sempre (6)		
1. O meu trabalho tem todo o significado e propósito.	0 (0%)	1 (0,6%)	9 (5,1%)	25 (14,2%)	35 (19,9%)	73 (41,5%)	33 (18,8%)	4.53	1.14
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	2 (1,1%)	2 (1,1%)	15 (8,5%)	29 (16,5%)	45 (25,6%)	67 (38,1%)	16 (9,1%)	4.50	1.23
3. O meu trabalho inspira-me.	1 (0,6%)	3 (1,7%)	24 (13,6%)	37 (21,0%)	35 (19,9%)	54 (30,7%)	22 (12,5%)	4.00	1.35
4. Estou orgulhoso(a) com o que trabalho que faço.	1 (0,6%)	1 (0,6%)	10 (5,7%)	19 (10,8%)	35 (19,9%)	70 (39,8%)	40 (22,7%)	4.59	1.20
5. Para mim, o meu trabalho é desafiante.	2 (1,1%)	5 (2,8%)	16 (9,1%)	18 (10,2%)	36 (20,5%)	59 (33,5%)	40 (22,7%)	4.38	1.42

Atendendo à Tabela 4, de forma similar à dimensão Vigor, em todos os itens, sem excepção, se verifica um maior número de respostas no nível “5. *Quase Sempre*”, sendo a Dedicção uma dimensão do *engagement* frequentemente vivenciada pelos

sujeitos. Verifica-se que, nesta dimensão, todos os itens apresentam valores médios elevados, praticamente sempre superiores a 4 (as pontuações são relativamente semelhantes entre si), enquanto os desvios-padrão dos mesmos itens se apresentam todos superiores a 1 (valor mais elevado do que a dimensão anterior, evidenciando uma maior dispersão nas respostas).

Destacam-se os itens “4. Estou orgulhoso(a) com o que trabalho que faço” (M= 4.59; dp= 1.20), “1. O meu trabalho tem todo o significado e propósito” (M= 4.53; dp= 1.14) e “2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho” (M= 4.50; dp= 1.23), por apresentarem os valores médios mais elevados. Estes dados advogam o orgulho e o entusiasmo que o trabalho provoca nos colaboradores, bem como o alto grau de significado que lhes é atribuído.

A tabela seguinte reflecte as respostas dadas pelos participantes aos itens da sub-escala Absorção.

Tabela 5:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala Absorção*

Itens da Sub-Escala Absorção da UWES	Frequências							Média	Desvio-Padrão
	Nunca (0)	Quase Nunca (1)	Raramente (2)	Por vezes (3)	Muitas Vezes (4)	Quase Sempre (5)	Sempre (6)		
1. O “tempo voa” quando estou trabalhando.	0 (0%)	1 (0,6%)	9 (5,1%)	22 (12,5%)	28 (15,9%)	81 (46,0%)	35 (19,9%)	4.61	1.13
2. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1 (0,6%)	5 (2,8%)	16 (9,1%)	33 (18,8%)	42 (23,9%)	59 (33,5%)	20 (11,4%)	4.09	1.30
3. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0 (0%)	4 (2,3%)	9 (5,1%)	22 (12,5%)	36 (20,5%)	72 (40,9%)	33 (18,8%)	4.49	1.21
4. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	2 (1,1%)	5 (2,8%)	18 (10,2%)	22 (12,5%)	43 (24,4%)	76 (43,2%)	10 (5,7%)	4.09	1.28
5. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0 (0%)	4 (2,3%)	14 (8,0%)	26 (14,8%)	35 (19,9%)	76 (43,2%)	21 (11,9%)	4.30	1.23
6. É difícil desligar-me do trabalho.	5 (2,8%)	9 (5,1%)	26 (14,8%)	43 (24,4%)	35 (19,9%)	44 (25,0%)	14 (8,0%)	3.60	1.09

De acordo com a Tabela 5, como nas duas dimensões anteriores, em todos os itens se observa um maior número de respostas no nível “5. *Quase Sempre*”, sendo a Absorção uma dimensão frequentemente vivenciada pelos indivíduos (o desvio-padrão é superior a 1 em todas os itens). Constata-se que a maioria dos itens da dimensão Absorção apresenta valores médios elevados, com pontuações médias relativamente semelhantes entre si, tal como acontece com as dimensões Vigor e Dedicção. Todos os itens desta dimensão apresentam um valor médio superior a 4, à exceção do item “6. *É difícil desligar-me do trabalho*”, com resultados muito próximos do ponto médio da escala (M= 3.60; dp= 1.09). Isto leva-nos a afirmar que os participantes se encontram imersos nas suas tarefas laborais e tudo ao seu redor parece “esquecido” aquando da realização das mesmas. “*O tempo voa quando estou a trabalhar*” é o item que se destaca dos restantes (M= 4.61; dp= 1.13), indo ao encontro do que foi dito antes e do alto nível de Absorção que grande parte dos participantes revelam, que nem dão pelo passar do tempo. Contudo, parece que estes resultados surgem mais durante as horas de trabalho, pois alguns participantes, pese o seu grau de Absorção, não sentem dificuldades de maior em deixar de pensar no trabalho.

De seguida, sintetizam-se os dados descritivos das sub-escalas que compõem a escala do *engagement*.

Tabela 6:

*Dados comparativos das Médias e do Desvio-Padrão da Escala UWES*

	Média	Desvio Padrão
Escala Total Engagement	4.32	0.88
Vigor (6 itens)	4.44	0.87
Absorção (6 itens)	4.20	0.91
Dedicção (5 itens)	4.33	1.10

Na Tabela 6 é possível observar que a escala total da UWES, ou seja, o *engagement* tomado como construto unidimensional apresenta um valor médio de respostas de 4.32, o que atribui aos colaboradores um nível médio de *engagement* ( $M=4.32$ ,  $dp=0.88$ ), segundo a classificação de Schaufeli e Bakker (2003). No mesmo sentido, as três dimensões do *engagement* apresentam valores médios de resposta muito próximos: o Vigor é a dimensão com valor médio mais elevado ( $M=4.44$ ), seguido da Dedicção ( $M=4.33$ ) e por fim da Absorção ( $M=4.20$ ). Por outro lado, o desvio-padrão é mais elevado na dimensão Dedicção ( $dp=1.10$ ), do que nas dimensões Absorção ( $dp= 0.91$ ) e Vigor ( $dp= 0.87$ ).

### Análise da Fidelidade

Para o *engagement* como construto unidimensional foi calculado o Alpha de Cronbach tendo-se obtido um  $\alpha$  global de 0,94 . Este valor, sendo bastante elevado revela uma muito boa consistência interna da escala (Hair et al., 1998; Maroco & Garcia-Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2008). Em seguida, procedeu-se à análise da consistência interna de cada uma das três sub-escalas (Vigor, Absorção e Dedicção). No que diz respeito aos  $\alpha$  de Cronbach, obteve-se um  $\alpha$  de 0,916 na escala da Dedicção, um  $\alpha$  de 0,838 na escala do Vigor e na escala da Absorção obteve-se um  $\alpha$  de Cronbach de 0,812. Estes resultados indicam uma elevada e (muito) boa consistência interna dos itens das três sub-escalas.

Por outro lado, no que toca às correlações inter-item, estas foram na sua maioria superiores a 0.30. No entanto, salienta-se que a correlação do item 16. *“Para mim é difícil “desligar-me” do meu trabalho.”* com outros itens se apresenta muitas vezes inferior a 0.30, valor de referência para este parâmetro da análise da consistência, tal como acontece com o item 17. *“Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo sempre a trabalhar.”* Em relação às correlações item-total estas apresentaram valores superiores a 0.50, embora o item 16 tenha evidenciado também um valor inferior a esse ponto de correlação (0.40). Ainda assim, considera-se que estes ligeiros afastamentos de alguns itens dos valores esperados/exigidos não comprometem ou ameaçam, na sua globalidade, a fidelidade do instrumento em causa. Apesar destes valores obtidos, optou-se por não se eliminar desde já os dois itens acima mencionados, uma vez que estes não comprometeram o valor do Alpha de Cronbach (Anexo I).

## Análise Factorial

Com o objectivo de verificar se a estrutura da UWES se assemelhava à da escala original de Schaufeli e Bakker (2003) e de verificar as suas dimensões, ou seja, numa tentativa de compreender se estaríamos a medir exactamente o que os autores preconizaram, os dados foram sujeitos a uma análise factorial exploratória em componentes principais (Anexo III).

Os resultados preliminares sobre a adequabilidade da aplicação da técnica de análise factorial de componentes principais, através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett apresentaram-se bastante satisfatórios. Sendo o valor do KMO 0.931, a recomendação face à análise factorial é excelente. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um p value < 0.05 ( $X^2=2059.763$ ,  $p=0.000$ ) o que também mostra que a aplicação da análise factorial é adequada (Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2008).

Avançando para a Análise Factorial com estes índices muito bons, usou-se o método de extracção dos factores designado por componentes principais, que o SPSS utiliza por defeito, isto é, utilizando o critério de Kaiser, retendo um número de factores igual ao número de valores próprios superiores a 1 (Pestana & Gageiro, 2008). Em todo o caso, a análise realizada evidenciou a existência de um factor claramente destacado dos restantes, explicando 52.34% da variância. A decisão final de aceitar apenas um só factor e não prosseguir com as dimensões anteriormente mencionadas, prende-se também com o facto de todos os itens se correlacionam de modo muito elevado com este primeiro factor, com saturações acima de 0.50 (excepto o item 16 que apresentou uma saturação de 0.44), o que nos levou a considerar o *engagement* como um construto unidimensional (possibilidade avançada por Schaufeli e Bakker, 2003) (Tabela 5).

Tabela 7:

*Estrutura Factorial da UWES*

<b>Itens</b>	<b>Factor 1</b>
11. Estou imerso(a) no meu trabalho.	<b>0.845</b>
7. O meu trabalho inspira-me.	<b>0.841</b>
13. Para mim, o meu trabalho é desafiante.	<b>0.818</b>
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<b>0.813</b>
10. Estou orgulhoso(a) com o que trabalho que faço.	<b>0.789</b>
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	<b>0.789</b>
2. O meu trabalho tem todo o significado e propósito.	<b>0.775</b>
8. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.	<b>0.769</b>
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso (a).	<b>0.768</b>
14. "Deixo-me levar" quando estou a trabalhar.	<b>0.747</b>
3. O tempo "voa" quando estou a trabalhar.	<b>0.690</b>
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	<b>0.654</b>
15. Sou muito persistente com o meu trabalho.	<b>0.627</b>
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<b>0.621</b>
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	<b>0.613</b>
17. Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo sempre a trabalhar.	<b>0.562</b>
16. Para mim, é difícil "desligar-me" do meu trabalho.	<b>0.435</b>
<b>Valores Próprios</b>	<b>8.90</b>
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>52.34%</b>

Segundo Pestana e Gageiro (2008) na análise factorial quando há variáveis com baixos *loadings* que afectam os factores *scores*, não se controla a sua influência

eliminando-as, e usando apenas as variáveis com elevados *loadings*. Cabe ao investigador excluí-las ou não da análise, de acordo com o fundamento teórico subjacente. Neste sentido, e tendo em conta não só os resultados obtidos na análise factorial realizada, mas também os dados da análise da fidelidade, optou-se por *eliminar* os itens 16 (“*Para mim, é difícil “desligar-me” do meu trabalho.*”) e 17 (“*Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo sempre a trabalhar.*”). Esta decisão foi tomada ainda com base no facto destes dois itens já se terem mostrado inconsistentes em estudos anteriores.

Originalmente, a UWES incluía 24 itens dos quais 9 eram itens de Vigor e 8 itens de Dedicção e a sua maioria consistia em afirmações do MBI reescritas de forma positiva. Depois de uma avaliação psicométrica em duas amostras diferentes de trabalhadores e estudantes, 7 itens mostraram ser inconsistentes e foram eliminados, sobrando 17 itens: 6 itens de Vigor, 5 de Dedicção e 6 de Absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Posteriormente foram realizadas novas análises psicométricas que encontraram 2 itens inconsistentes (Absorção 06 e Vigor 06 que correspondem aos itens eliminados neste estudo), sendo que futuros estudos passaram a usar uma versão de 15 itens (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001).

Assim, procedeu-se novamente à análise da fidelidade da escala, mas apenas com 15 itens, sendo obtido um  $\alpha$  global de 0,943 (valor um pouco superior ao da escala de 17 itens), subindo ligeiramente a consistência da escala (Hair et al., 1998; Maroco & Garcia-Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2008) (Anexo IV).

### **3.2. Análise da “*Affective Commitment Scale*”**

#### Análise Descritiva

Procedeu-se a uma análise descritiva simples, recorrendo às frequências, médias e desvio-padrão das respostas a cada um dos itens das três escalas (Escala de Comprometimento Afectivo à Organização - Tabela 6, Escala de Comprometimento Afectivo ao Supervisor - Tabela 7 e Escala de Comprometimento Afectivo à Equipa - Tabela 8) do questionário que mede o comprometimento afectivo, que se apresenta de seguida.

Tabela 8:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afectivo à Organização*

Itens da Sub-Escala Affective Commitment to Organization (ACO)	Frequências N= 176							Média	Desvio-Padrão
	Discordo Fortemente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Fortemente (7)		
1. Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha vida na organização onde presto serviços.	33 (18.8%)	16 (9.1%)	23 (13.1%)	28 (21.6%)	38 (15.3%)	30 (17.0%)	9 (5.1%)	3.77	1.86
2. Eu sinto os problemas da organização onde presto serviços como se fossem meus.	8 (4.5%)	9 (5.1%)	17 (9.7%)	24 (13.6%)	46 (26.1%)	40 (22.7%)	32 (18.2)	4.93	1.64
*3. Eu não me sinto parte da organização em que presto serviços.	72 (40.9%)	27 (15.3%)	15 (8.5%)	22 (12.5%)	18 (10.2%)	15 (8.5%)	7 (4.0%)	2.77	1.92
*4. Eu não me sinto "parte da família" na organização em que presto serviços.	52 (29.5%)	40 (22.7%)	12 (6.8%)	30 (17.0%)	20 (11.4%)	12 (6.8%)	10 (5.7%)	3.01	1.89
*5. Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à organização onde presto serviços.	47 (26.7%)	32 (18.2%)	32 (18.2%)	17 (9.7%)	25 (14.2%)	14 (8.0%)	9 (5.1%)	3.11	1.86
6. A organização em que presto serviços tem um significado pessoal muito grande para mim.	15 (8.5%)	21 (11.9%)	24 (13.6%)	45 (25.6%)	30 (17%)	30 (17%)	11 (6.3%)	4.07	1.68

\* - Itens formulados na negativa

De acordo com a Tabela 8, verificou-se que os itens respeitantes ao sentimento de *comprometimento afectivo à organização* e formulados positivamente apresentam um valor médio de resposta (cerca de 4 pontos). Neste sentido, é possível afirmar que os sujeitos na generalidade se encontram comprometidos com a organização onde prestam serviços, embora esse sentimento de comprometimento não seja muito forte, levando-os a não perspectivarem continuar para sempre no mesmo local de trabalho.

O item "2. *Eu sinto os problemas da organização onde presto serviços como se fossem meus.*" apresentou a pontuação média mais elevada ( $M= 4.93$ ;  $dp= 1.64$ ), pelo que sugere que os sujeitos parecem "vestir" a camisola da organização onde trabalham diariamente. Verifica-se uma maior dispersão das respostas em todos os itens porque os desvios padrão são elevados.

Tabela 9:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afectivo ao Supervisor*

Itens da Sub-Escala Affective Commitment to Supervisor (ACS)	Frequências N = 176							Média	Desvio- Padrão
	Discordo Fortemente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concor do Ligeira mente (5)	Concor do Modera damente (6)	Concor do Fortem ente (6)		
1. Eu gosto muito do meu supervisor.	6 (3.4%)	12 (6.8%)	6 (3.4%)	24 (13.6%)	39 (22.2%)	61 (34.7%)	28 (15.9%)	5.12	1.55
2. Eu sinto um grande respeito para com o meu supervisor.	4 (2.3%)	6 (3.4%)	8 (4.5%)	12 (6.8%)	21 (11.9%)	59 (33.5%)	66 (37.5%)	5.73	1.49
*3. Eu não sinto uma grande ligação ao meu supervisor.	57 (32.4%)	36 (20.5%)	25 (14.2%)	23 (13.1%)	13 (7.4%)	12 (6.8%)	10 (5.7%)	2.86	1.86
*4. Eu sinto pouca admiração pelo meu supervisor.	55 (31.3%)	39 (22.2%)	26 (14.8%)	26 (14.8%)	14 (8.0%)	9 (5.1%)	7 (4.0%)	2.77	1.73
5. Trabalhar com o meu supervisor tem um significado pessoal muito grande para mim.	18 (10.2%)	22 (12.5%)	17 (9.7%)	46 (26.1%)	35 (19.9%)	31 (17.6%)	7 (4.0%)	4.02	1.67
6. Eu sinto orgulho em trabalhar com o meu supervisor.	9 (5.1%)	8 (4.5%)	13 (7.4%)	48 (27.3%)	40 (22.7%)	44 (25.0%)	14 (8.0%)	4.65	1.50

\* - Itens formulados na negativa

Através da análise da Tabela 9 verificou-se que os itens respeitantes ao sentimento de comprometimento afectivo ao supervisor (formulados positivamente) apresentam um valor elevado de respostas, uma vez que a pontuação das mesmas varia entre 4.02 e 5.73. Por seu lado, os itens formulados de forma negativa apresentam valores reduzidos (inferiores a 3). Estes resultados evidenciam existir sentimentos de ligação afectiva entre os colaboradores e respectivos supervisores. Verifica-se também que existe uma grande dispersão das respostas em todos os itens porque os desvios padrão são elevados.

Tabela 10:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas aos 6 itens da sub-escala de Comprometimento Afectivo à Equipa*

Itens da Sub-Escala Affective Commitment to Team (ACT)	Frequências N = 176							Média	Desvio-Padrão
	Discordo Fortemente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Fortemente (7)		
1. Eu sinto-me parte da minha equipa de trabalho.	1 (0.6%)	3 (1.7%)	11 (6.3%)	13 (7.4%)	31 (17.6%)	58 (33.0%)	59 (33.5%)	5.73	1.31
2. Eu sinto orgulho em ser um dos membros da minha equipa de trabalho.	1 (0.6%)	5 (2.8%)	1 (0.6%)	26 (14.8%)	30 (17.0%)	67 (38.1%)	46 (26.1%)	5.64	1.24
3. Trabalhar com a minha equipa de trabalho tem um significado pessoal muito grande para mim.	7 (4.0%)	12 (6.8%)	15 (8.5%)	36 (20.5%)	35 (19.9%)	47 (26.7%)	24 (13.6%)	4.80	1.61
*4. Eu não sinto um forte sentimento de pertença à minha equipa de trabalho	60 (34.1%)	43 (24.4%)	31 (17.6%)	21 (11.9%)	12 (6.8%)	8 (4.5%)	1 (0.6%)	2.49	1.50
*5. Eu não me sinto "parte da família" na minha equipa de trabalho.	63 (35.8%)	46 (26.1%)	22 (12.5%)	18 (10.2%)	15 (8.5%)	10 (5.7%)	2 (1.1%)	2.51	1.61
*6. Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à minha equipa de trabalho.	53 (30.1%)	41 (23.3%)	26 (14.8%)	22 (12.5%)	23 (13.1%)	10 (5.7%)	1 (0.6%)	2.74	1.62

\* -Itens formulados na negativa

Por sua vez, de acordo com a Tabela 10 é possível concluir que todos os itens (formulados positivamente) que remetem para um sentimento de comprometimento afectivo à equipa são elevados, variando entre 4.80 e 5.73. Os itens formulados negativamente apresentam na totalidade valores inferiores a 3. Todos estes valores sugerem existir fortes sentimentos de ligação afectiva entre os colaboradores e as equipas. Neste caso, verificou-se igualmente existir uma grande dispersão das respostas em todos os itens porque os desvios-padrão são elevados.

Apresentam-se de seguida os valores médios totais obtidos nas escalas de Comprometimento Afectivo.

Tabela 11:

*Dados comparativos das Médias e do Desvio-Padrão da Escala de Comprometimento Afectivo*

	Média	Desvio-Padrão
ACO	4.65	1.38
ACS	4.98	1.35
ACT	5.40	1.16

Através da Tabela 11 é possível concluir que os participantes se encontram maioritariamente comprometidos afectivamente com a equipa ( $M= 5.40$ ;  $dp= 1.16$ ), em seguida com o supervisor ( $M= 4.98$ ;  $dp= 1.35$ ), e por fim com a organização em que prestam serviços ( $M= 4.65$ ;  $dp= 1.38$ ).

#### Análise da Fidelidade

Procedeu-se à análise da consistência interna de cada uma das dimensões da Escala de Comprometimento Afectivo. Desta forma, obteve-se um  $\alpha$  de 0.91 na escala do Comprometimento Afectivo ao Supervisor, um  $\alpha$  de 0.87 na escala do comprometimento afectivo à equipa, e por fim um  $\alpha$  de 0.85 na escala do comprometimento afectivo à organização. Tendo em conta que todos estes valores são superiores a 0.70, verificou-se uma boa consistência interna dos itens das quatro sub-escalas.

No que respeita as correlações inter-item, estas foram todas superiores a 0.30. Em relação às correlações item-total todos os valores são superiores a 0.50. Estes dados revelam também uma boa consistência interna da Escala de Comprometimento Afectivo (Anexo V).

## Análise Factorial

Com o objectivo de verificar se a estrutura da *Affective Commitment Scale* se assemelhava à da escala original de Meyer, Allen e Smith (1993) e de verificar as suas dimensões, os dados foram sujeitos a uma análise factorial exploratória em componentes principais com rotação Varimax (Anexo VI).

Similarmente à análise factorial realizada à UWES, testou-se a adequabilidade da aplicação da técnica de análise factorial de componentes principais aos resultados obtidos, utilizando o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Obteve-se um valor do KMO de 0,904, o que faz com que a recomendação face à análise factorial seja excelente. O Teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2=2140.907$ ,  $p<0,001$ ) também mostra que a aplicação da análise factorial é adequada (Maroco, 2003).

Verificou-se a existência de quatro factores, representando cerca de 23.02%, 18.66%, 16.76% e 12.93% da variância, respectivamente. Todos os itens apresentam saturações superiores a 0.5, sendo que seis itens saturam no primeiro factor e estão relacionados com o comprometimento afectivo ao supervisor; 5 itens saturam no segundo factor e dizem respeito ao comprometimento afectivo à equipa; 4 itens saturam no terceiro factor correspondendo ao comprometimento afectivo à organização e por fim 3 itens saturam no quarto factor e correspondem à atribuição de significado pessoal no trabalho (Tabelas 12 e 13).

Tabela 12:

*Valores próprios e variância dos factores antes e depois da rotação da Affective Commitment Scale*

Factores	Antes da Rotação		Depois da Rotação	
	Valor Próprio	% Variância	Valor Próprio	% Variância
Factor 1	8.69	48.03%	4.14	23.02%
Factor 2	1.82	10.09%	3.36	18.66%
Factor 3	1.27	7.06%	3.02	16.76%
Factor 4	1.07	5.92%	2.33	12.93%
% Variância Acumulada		71.37%		71.37%

Tabela 13:

*Estrutura Factorial da Affective Commitment Scale*

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
2. Eu gosto muito do meu supervisor.	0.820			
5. Eu sinto um grande respeito para com o meu supervisor.	0.818			
17. Eu sinto orgulho em trabalhar com o meu supervisor.	0.800			
11. Eu sinto pouca admiração pelo meu supervisor.	0.709			
8. Eu não sinto uma grande ligação ao meu supervisor.	0.706			
14. Trabalhar com o meu supervisor tem um significado pessoal muito grande para mim.	0.641			
15. Eu não me sinto "parte da família" na minha equipa de trabalho.		0.770		
12. Eu não sinto um forte sentimento de pertença à minha equipa de trabalho		0.741		
3. Eu sinto-me parte da minha equipa de trabalho.		0.703		
18. Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à minha equipa de trabalho.		0.661		
6. Eu sinto orgulho em ser um dos membros da minha equipa de trabalho.		0.549		
7. Eu não me sinto parte da organização em que presto serviços.			0.775	
13. Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à organização onde presto serviços.			0.721	
10. Eu não me sinto "parte da família" na organização em que presto serviços.			0.679	
1. Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha vida na organização onde presto serviços.			0.506	
9. Trabalhar com a minha equipa de trabalho tem um significado pessoal muito grande para mim.				0.786
16. A organização em que presto serviços tem um significado pessoal muito grande para mim			0.569	0.629
4. Eu sinto os problemas da organização onde presto serviços como se fossem meus.				0.546
<b>Valores Próprios</b>	4.14	3.36	3.02	2.33
<b>Variância Explicada (%)</b>	23.02%	18.66%	16.76%	12.93%

Independentemente de as análises terem evidenciado a existência de quatro dimensões, optou-se por utilizar apenas as três dimensões propostas pelos autores (Comprometimento Afectivo à Organização, ao Supervisor e à Equipa). Tal decisão prende-se com o facto do quarto factor obtido agregar itens que se referem mais ao significado pessoal para o sujeito do que ao referente “organização” ou “equipa”. Para além disso, um dos itens também satura significativamente no 3º factor, ao qual pertencia originalmente e, finalmente há um acréscimo pouco significativo da variância explicada.

### 3.3. Análise do *Job Diagnostic Survey*

#### Análise Descritiva

Apresenta-se de seguida a distribuição das respostas ao *Job Diagnostic Survey*.

Tabela 14:

*Frequências, médias e desvio padrão das respostas ao itens do Job Diagnostic Survey*

Itens do <i>Job Diagnostic Survey</i>	Frequências							Média	Desvio-Padrão
	Nunca (1)	Quase nunca (2)	Raramente (3)	Por vezes (4)	Muitas vezes (5)	Quase sempre (6)	Sempre (7)		
1. Que <b>autonomia</b> existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?	1 (0.6%)	7 (4.0%)	10 (5.7%)	31 (17.6%)	59 (33.5%)	52 (29.5%)	16 (9.1%)	5.05	1.23
2. Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho, à parte de qualquer " <b>feedback</b> " que colegas ou chefes lhe possam fornecer?	2 (1.1%)	12 (6.8%)	9 (5.1%)	47 (26.7%)	58 (33.0%)	34 (19.3%)	14 (8.0%)	4.73	1.31
3. Até que ponto o seu trabalho pressupõe fazer uma porção "inteira" e identificável de trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem obviamente um principio e um fim,	4 (2.3%)	8 (4.5%)	16 (9.1%)	41 (23.3%)	47 (26.7%)	47 (26.7%)	13 (7.4%)	4.77	1.38

não sendo apenas uma pequena parte do todo que é completo por outras pessoas ou por máquinas automáticas? **(Identidade)**

4. De uma forma geral, que **significado** ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afectarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

5. Que **variedade** existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?

5 (2.8%)	8 (4.5%)	11 (6.3%)	40 (22.7%)	45 (25.6%)	45 (25.6%)	22 (12.5%)	4.90	1.45
----------	----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------	------

2 (1.1%)	13 (7.4%)	17 (9.7%)	38 (21.6%)	56 (31.8%)	36 (20.5%)	14 (8.0%)	4.69	1.37
----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	-----------	------	------

	Totalmente desadequado (1)	Muito desadequado (2)	Algo desadequado (3)	Incerto (4)	Algo adequado (5)	Muito adequado (6)	Totalmente adequado (7)	Média	Desvio-Padrão
1. O trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução. <b>(Autonomia)</b>	49 (27.8%)	59 (33.5%)	27 (15.3%)	15 (8.5%)	17 (9.7%)	7 (4.0%)	2 (1.1%)	2.55	1.50
2. O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como o executo. <b>(Autonomia)</b>	4 (2.3%)	7 (4.0%)	13 (7.4%)	16 (9.1%)	56 (31.8%)	62 (35.2%)	18 (10.2%)	5.11	1.37
3. Só o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho <b>(Feedback)</b> .	2 (1.1%)	12 (6.8%)	9 (5.1%)	47 (26.7%)	58 (33.0%)	34 (19.3%)	14 (8.0%)	4.73	1.31
4. O trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho <b>(Feedback)</b> .	24 (13.6%)	47 (26.7%)	41 (23.3%)	26 (14.8%)	24 (13.6%)	11 (6.3%)	3 (1.7%)	3.14	1.53
5. O trabalho está organizado de forma a que eu não tenha possibilidade de o fazer na sua totalidade (apenas uma pequena parte), do princípio ao fim. <b>(Identidade)</b>	22 (12.5%)	34 (19.3%)	31 (17.6%)	31 (17.6%)	28 (15.9%)	22 (12.5%)	8 (4.5%)	3.61	1.73
6. O trabalho dá-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que início. <b>Identidade)</b>	1 (0.6%)	10 (5.7%)	8 (4.5%)	19 (10.8%)	41 (23.3%)	66 (37.5%)	31 (17.6%)	5.34	1.37
7. Este é um tipo de trabalho que pode afectar muitas pessoas pelo modo como é executado. <b>(Significado)</b>	4 (2.3%)	11 (6.3%)	16 (9.1%)	22 (12.5%)	44 (25.0%)	55 (31.3%)	24 (13.6%)	5.00	1.51
8. O trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida. <b>(Significado)</b>	40 (22.7%)	59 (33.5%)	30 (17.0%)	22 (12.5%)	15 (8.5%)	5 (2.8%)	5 (2.8%)	2.70	1.53

9. O trabalho exige-me a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado. <b>(Significado)</b>	2 (1.1%)	6 (3.4%)	10 (5.7%)	12 (6.8%)	55 (31.3%)	61 (34.7%)	30 (17.0%)	5.36	1.30
10. O trabalho é muito simples e repetitivo. <b>(Significado)</b>	40 (22.7%)	54 (30.7%)	38 (21.6%)	19 (10.8%)	10 (5.7%)	12 (6.8%)	3 (1.7%)	2.73	1.57

De acordo com a Tabela 14, verifica-se que todos os itens das dimensões do *Job Diagnostic Survey* (Autonomia, Feedback, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa e Variedade de Competências) pontuam alto, com valores médios compreendidos entre 4.69 e 5.36. Isto significa que os recursos laborais se encontram presentes *muitas vezes* no trabalho da maioria dos participantes.

As médias das dimensões desta escala encontram-se expressas na Tabela 12.

Tabela 15:

*Resumo das médias e desvio padrão das 5 dimensões do Job Diagnostic Survey*

	Média	Desvio-Padrão
Autonomia	5.20	1.17
Identidade da Tarefa	4.83	1.05
Variedade de Competências	5.10	1.16
Feedback do Desempenho	4.81	1.04
Significado da Tarefa	5.07	1.08

De acordo com a Tabela 15, é possível concluir que a Autonomia é o recurso laboral mais presente no dia-a-dia dos participantes (M=5.20; dp=1.17), seguida da Variedade de Competências (M= 5.10; dp= 1.16), do Significado da Tarefa (M=5.07; dp=1.08), da Identidade da Tarefa (M=4.83; dp= 1.05) e por fim do Feedback de Desempenho (M=4.81: dp= 1.04).

### Análise da Fidelidade

Procedeu-se à análise da consistência interna de cada uma das dimensões do *Job Diagnostic Survey*. Assim, obteve-se um  $\alpha$  de 0.81 na escala relativa a autonomia, um  $\alpha$  de 0.47 na escala acerca da identidade da tarefa, um  $\alpha$  de 0.76 na escala da variedade de tarefas, um  $\alpha$  de 0.54 na escala respeitante ao significado de tarefas e por fim um  $\alpha$  de 0.61 para a escala do feedback de desempenho. Os valores do *alpha de Cronbach* relativos à escala da identidade da tarefa, do significado de tarefas e do feedback de desempenho apresentam valores inferiores a 0.70, o que revela uma consistência interna mediana. No entanto, estes resultados já tinham sido previstos pelos autores Almeida, Faisca e Jesus (2009), como já tinha sido referido anteriormente.

No que respeita as correlações inter-item, estas foram superiores a 0.30 no que respeita as dimensões Autonomia e Variedade de Competências. Em relação às correlações item-total os valores são superiores a 0.50 também apenas para essas dimensões (Anexo VII).

### Análise Factorial

Uma vez que este instrumento já se encontra validado para a população portuguesa não se efectuou a análise factorial do mesmo, sendo os resultados analisados a partir da estrutura fornecida pelos autores Almeida, Faisca e Jesus (2009), mencionada anteriormente.

## **3.4. Análise das Hipóteses**

### Correlações

Com o objectivo de compreender a relação entre os níveis de *engagement* no trabalho e as características demográficas dos participantes, procedeu-se às análises correlacionais das variáveis (idade; tempo de trabalho com a organização, supervisor e equipa; tamanho da equipa). Para o efeito, foram utilizadas *correlações de Pearson*,

uma vez que se trata de um teste que indica a força e a direcção do relacionamento linear entre duas variáveis. A correlação é indicada pelo valor de  $r$  (coeficiente de correlação), cujo valor varia de -1 (correlação perfeita negativa) até + 1 (correlação perfeita positiva). Se  $r = 0$  então não há correlação entre as variáveis (Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2008).

#### Engagement no trabalho e Idade (Hipótese 1)

Para verificar o tipo de correlação existente entre o *engagement* no trabalho e a idade dos colaboradores, realizou-se um Teste de Correlação de Pearson.

Verificou-se uma correlação positiva fraca, mas não estaticamente significativa entre o *engagement* no trabalho e a idade ( $r = 0.14$ ,  $p > 0.05$ ). Este resultado, embora não significativo vai de encontro ao que era expectável, ou seja, quanto mais velhos são os participantes maiores são os níveis de *engagement* (Anexo VIII).

#### Engagement no trabalho e Tempo de trabalho com a organização, supervisor e equipa (Hipótese 2, 3 e 4)

Para verificar o tipo de correlação existente entre o *engagement* no trabalho e o tempo de trabalho com a organização, com o supervisor e com a equipa realizaram-se Testes de Correlação de Pearson.

Observaram-se correlações positivas fracas, estatisticamente não significativas entre o *engagement* no trabalho e o tempo de trabalho com a organização onde prestam serviços, com o supervisor e com a equipa ( $r = 0.11$ ;  $r = 0.07$ ;  $r = 0.04$  respectivamente;  $p > 0.05$ ). Estes resultados vão de encontro às **hipóteses 2, 3 e 4**, mas não nos permitem corroborá-las (Anexo VIII).

#### Engagement no trabalho e Tamanho da equipa (Hipótese 5)

De modo a verificar a correlação existente entre o *engagement* no trabalho e o tamanho da equipa, realizou-se igualmente um Teste de Correlação de Pearson.

Verificou-se uma correlação negativa fraca, estatisticamente não significativa entre o *engagement* no trabalho e o tamanho da equipa ( $r = -0.05$ ;  $p > 0.05$ ). O valor da correlação é, novamente, muito fraco, embora deixe antever uma relação negativa entre tamanho e níveis de *engagement*. Assim, esta hipótese também não foi corroborada (Anexo VIII).

Todos estes resultados obtidos pelas correlações de Pearson estão visíveis na Tabela 16.

Tabela 16:

*Correlações de variáveis demográficas com o engagement no trabalho*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. <i>Engagement</i>						
2. Idade	0.14					
3. Tempo de trabalho na organização	0.11	0.43**				
4. Tempo de trabalho com o supervisor	0.07	0.34**	0.71**			
5. Tempo de trabalho com a equipa	0.04	0.43**	0.78**	0.82**		
6. Tamanho da equipa	-0.05	0.11	0.20**	0.16*	0.22**	

\*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ \*\*

### Regressões (Hipótese 6, 7, 8)

Para testar o efeito preditor dos recursos laborais no *engagement* no trabalho procedeu-se a uma análise de regressão linear, na qual a variável critério é o *engagement* e as variáveis predictoras são os cinco recursos laborais de Hackman e Oldham (1980) - Identidade da Tarefa, Variedade de Competências, Significância da Tarefa, Feedback do Desempenho e Autonomia (**Hipótese 6**). Em relação ao *engagement* no trabalho, verificou-se mediante o coeficiente de determinação ajustado que os recursos laborais explicam 24% da variância total, pelo que outras variáveis que não as estudadas serão também bastante responsáveis pelo *engagement*. Em função dos valores de beta concluiu-se que a Variedade de Competências ( $\beta = 0.25$ ,

$p < 0.05$ ) e a Autonomia no trabalho ( $\beta = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ) são os recursos laborais que mais contribuem para explicar e de modo significativo o *engagement* no trabalho. O Significado das Tarefas ( $\beta = 0.11$ ,  $p > 0.05$ ), a Identidade das Tarefas ( $\beta = 0.10$ ,  $p > 0.05$ ) e o Feedback do Desempenho ( $\beta = 0.04$ ,  $p > 0.05$ ) também contribuem ligeiramente para a explicação *engagement*, contudo de modo não significativo. Deste modo, é possível afirmar que a hipótese 6 foi parcialmente confirmada (Anexo IX).

Para testar o efeito preditor do *engagement* no trabalho nos três focos de Comprometimento Afectivo, procedeu-se a uma análise de regressão linear, na qual as variáveis critério são os focos do comprometimento afectivo e a variável preditora é o *engagement* (**Hipótese 7**). Verificou-se que o *engagement* no trabalho explica 27% da variância total do comprometimento afectivo à organização, 19% da variância total do comprometimento afectivo ao supervisor e 24% da variância total do comprometimento afectivo à equipa. Assim, e tendo em consideração os valores de beta é possível afirmar que o *engagement* no trabalho prediz significativamente o comprometimento afectivo à organização ( $\beta = 0.52$ ,  $p < 0.05$ ), ao supervisor ( $\beta = 0.44$ ,  $p < 0.05$ ) e à equipa ( $\beta = 0.49$ ,  $p < 0.05$ ). Estes resultados evidenciam que a hipótese 7 foi corroborada (Anexo X).

De modo a verificar o efeito moderador do *outsourcing* na relação entre o *engagement* no trabalho e os três focos de comprometimento afectivo, procedeu-se a uma análise de regressão linear, na qual as variáveis critério são os focos do comprometimento afectivo e a variável preditora é o *engagement*, tendo como variável moderadora o *outsourcing* (**Hipótese 8**). Constatou-se que a moderação não foi confirmada, uma vez que a análise do coeficiente de regressão associado ao “*engagement x outsourcing*” evidenciou que o *outsourcing* não modera significativamente a relação entre o *engagement* e o comprometimento afectivo à organização ( $\beta = 0.15$ ,  $p > 0.05$ ), ao supervisor ( $\beta = -0.25$ ,  $p > 0.05$ ) e à equipa ( $\beta = 0.80$ ,  $p > 0.05$ ) (Anexo XI).

A Tabela 17 apresenta um resumo dos resultados supracitados e o poder preditivo das variáveis consideradas, através dos coeficientes de regressão dos recursos laborais.

Tabela 17:

*Regressões Lineares*

Variável Independente	Variável Dependente	R <sup>2</sup> a	β	T	Sig (2-tailed)
Identidade			0.10	1.30	0.20
Variedade	<i>Engagement</i>	0.24	0.25	2.30	0.00
Autonomia			0.20	2.21	0.03
Feedback			0.04	0.50	0.62
Significado			0.11	1.54	0.13
<i>Engagement</i>	ACO	0.27	0.52	8.00	0.00
	ACS	0.19	0.44	6.50	0.00
	ACT	0.24	0.50	7.54	0.00
<i>Engagement x Outsourcing</i>	ACO	0.27	0.15	0.37	0.71
	ACS	0.19	-0.25	-0.58	0.57
	ACT	0.25	0.80	1.90	0.06

Comparação de Médias (Hipótese 9)

Nesta última análise pretende-se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas médias de dois grupos de participantes – *outsourcing vs. não outsourcing* – relativamente aos níveis de *engagement*. Para tal, tendo em conta que os testes paramétricos *t* servem para testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo numa dicotómica (entre amostras independentes ou emparelhadas), testaram-se os pressupostos para a sua possível aplicação: a normalidade das amostras e a homogeneidade das variâncias em estudo (Anexo XII). Como o primeiro pressuposto foi violado, recorreu-se ao Teste de Mann-Whitney para verificar as diferenças existentes entre os dois grupos de participantes. Este é um teste alternativo (não paramétrico) ao teste *t* para duas amostras independentes (como é o caso), ou seja, enquanto o teste paramétrico *t* compara as médias de duas amostras independentes, o teste de Mann-Whitney compara o centro de localização de duas amostras, como forma de encontrar as diferenças entre as duas populações correspondentes. Este teste permite verificar a igualdade de comportamentos de dois grupos de casos ou a existência de diferenças no pós-teste entre duas condições experimentais. É de utilização preferível ao *t* quando há violação da normalidade (como se verificou também, desde logo), ou quando os *n*'s são

pequenos, ou ainda quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal. Ainda assim, atendendo aos pressupostos do teste t (com os dados originais ou com os dados transformados), verifica-se que a perda de eficiência do teste de Mann-Whitney é pequena (Pestana & Gageiro, 2008).

Assim, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *engagement* no trabalho nos dois grupos ( $Z = - 2.24$ ,  $p < 0.05$ ). Os sujeitos que se encontram em *outsourcing* são aqueles que apresentam menores níveis de *engagement* ( $M= 4.10$ ) em comparação com os sujeitos que trabalham na organização com a qual têm contrato ( $M= 4.54$ ). Estes resultados podem ser observados na Tabela 15. Neste sentido, a hipótese 9 foi corroborada.

Tabela 18:

*Diferenças nos níveis de engagement entre os grupos*

	Mann-Whitney	Sig (2-tailed)	Média
<i>Outsourcing</i>	- 2.24	0.025	4.10
No <i>Outsourcing</i>			4.54

## 4. Discussão

O principal objectivo desta investigação foi estudar a relação entre o *engagement* no trabalho e os diversos focos do comprometimento afectivo, tendo em conta a possível presença de recursos laborais. Considerando os modelos contratuais predominantes nos dias que correm, o público-alvo desta investigação são sujeitos que se encontram num regime de *outsourcing* e por essa razão estão envolvidos em projectos temporários, e ainda sujeitos que trabalham directamente na organização com a qual têm contrato.

Verificou-se que quanto mais velhos são os colaboradores, maiores são os níveis de *engagement* destes no trabalho (embora de forma não significativa) o que vai de encontro aos resultados obtidos em vários estudos de Schaufeli e Bakker (2003) com amostras de 9 países. Estes autores não apresentam uma explicação para este facto, no entanto para este estudo poder-se-á apontar como possível causa aspectos particulares do sector de actividade dos participantes em questão. O sector estudado, isto é, a área de consultoria informática destaca-se pelo facto de haver uma diversidade de perfis tecnológicos. Existem aqueles que fazem código / programação com tecnologias muito diferentes, outros que fazem administração de sistemas, aqueles que trabalham com base de dados, outros numa vertente mais técnica, e os mais seniores que progridem para cargos de gestão de projectos e gestão de equipas. Por norma, os indivíduos mais novos encontram-se numa fase em que ainda não experimentaram tecnologias e funções suficientes para terem perspectivas, mesmo a curto prazo, da área para onde pretendem evoluir. Assim, depreende-se que os sujeitos mais seniores, com a sua vasta experiência, já se encontram mais ou menos estáveis no que respeita a sua progressão profissional, pelo que se encontram mais envolvidos e dedicados às suas tarefas, apresentando então maiores níveis de *engagement* no trabalho.

Este estudo deu-nos também a conhecer que quanto mais tempo os sujeitos trabalham na mesma organização, com o seu supervisor e equipa, maiores serão os seus níveis de *engagement*. É de realçar que as correlações entre estas variáveis foram baixas e não significativas, mas positivas. Estes resultados vão de encontro ao postulado pela literatura, no sentido em que quanto maior for o contacto com o supervisor, melhor o desempenho dos sujeitos, uma vez que esta entidade é a pessoa formalmente responsável pela condução dos trabalhadores no exercício das suas funções (Vandenberghe et al., 2004). Assim, tendo em conta que o desempenho dos

colaboradores apresenta uma correlação positiva com o *engagement* no trabalho, tal como vimos em estudos supracitados, podemos concluir que o tempo de ligação ao supervisor e equipa influencia os níveis de *engagement* dos colaboradores, corroborando assim uma das hipóteses levantadas. A organização também apresenta as mesmas consequências, mas num nível de foco distal, uma vez que é percebida como uma entidade mais distante, estabelecendo regras mais gerais e de orientação estratégica (Vandenberghe et al., 2004).

A dimensão da equipa é uma variável interessante, uma vez que os resultados que desta decorrem podem ser fulcrais aquando da constituição de uma equipa, de modo a conseguirmos elevados graus de produtividade por parte dos colaboradores. Posto isto, os resultados deste estudo sugerem que de facto deve-se apostar em equipas mais pequenas, pois se assim for, os níveis de *engagement* nas mesmas serão mais elevados. Isto poderá acontecer porque existe um foco maior de concentração por parte dos sujeitos e maiores responsabilidades dos mesmos nos projectos (Campion et al., 1993), ou simplesmente porque existe uma maior probabilidade de interacção emocional entre colaboradores e supervisores, fazendo com que a “distância” entre eles seja mais reduzida. Ao longo do tempo a coesão numa equipa tem sido apontada como crucial na produtividade dos colaboradores, uma vez que esta faz com que os indivíduos aceitem mais facilmente as normas dos grupos, se identifiquem com este e trabalhem de modo cooperativo. Para que se proporcionem estes níveis de coesão é importante que a dimensão do grupo seja reduzida (Cunha et al., 2007). Deste modo e contrariamente ao que muitos dos gestores de Recursos Humanos pensam, a constituição de grupos de trabalho é uma actividade que deve ser bem delineada para que se consigam atingir picos satisfatórios de *engagement* e conseqüentemente de maior produtividade, superando talvez a importância do estilo de gestão adoptado.

Com as regressões lineares realizadas, verificou-se que apenas alguns recursos laborais predizem significativamente o *engagement* no trabalho, tal como é defendido por vários autores, entre eles Hakanen e Roodt (2010) que defendem que os recursos laborais são os preditores mais importantes do *engagement*. De facto, estes recursos apresentam uma enorme capacidade em reduzir as exigências no trabalho e em fomentar o alcance das metas de trabalho e estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o envolvimento no trabalho, levando conseqüentemente a níveis favoráveis de *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2008a).

O facto destes recursos neste estudo explicarem uma percentagem relativamente pequena do *engagement* poderá estar relacionado com a questão dos participantes pertencerem a um sector de actividade bastante particular, onde a oferta é maior que a procura, pelo que poderemos pensar que aspectos salariais, ou até mesmo de carreira poderão estar na razão dos níveis favoráveis de *engagement* e consequentemente de comprometimento afectivo.

A variedade de competências e a autonomia foram os recursos laborais com um maior efeito preditor e de modo significativo. Considerando que a engenharia informática é um sector sempre em evolução, isto é, estão sempre a surgir novas linguagens de programação mais eficientes, mais rápidas e que permitem que os consultores apresentem maiores níveis de produtividade num espaço mais curto de tempo, é normal que estes gostem de estar actualizados, de modo a que possam ascender profissionalmente. Assim, faz sentido que o recurso “variedade de competências” seja um dos que mais explica o *engagement* no trabalho. No que respeita a autonomia poderemos também pensar que se os consultores tiverem independência sobre aquilo que estão a executar, tal poderá ser indicador de maiores responsabilidades e maior possibilidade de progressão de carreira. Contrariamente a estes dois recursos laborais, o feedback de desempenho é aquele que menos contribui para explicar o *engagement*. Isto pode dever-se ao facto de o feedback lhes ser dado pela própria actividade: em tarefas de programação, por exemplo, se existirem erros nas aplicações estas não funcionam e têm que ser rectificadas de imediato. Assim, mediante as particularidades de cada sector de actividade é fundamental investir em determinados recursos, sendo que no sector informático é importante que nos foquemos sobretudo na autonomia e na variedade de competências, pois como foi possível concluir estes são os que apresentam um maior efeito preditor do *engagement* neste sector profissional. Contudo, todos os recursos sem excepção merecem atenção, pois são as “vitaminas” para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, impulsionando maiores níveis de *engagement* e consequentemente maiores níveis de comprometimento afectivo à organização, supervisor e equipa (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

No que respeita ao comprometimento afectivo, verificou-se que este acaba por ser explicado pelo *engagement* no trabalho. Deste modo, quanto mais engajados os sujeitos estiverem maior será a sua ligação emocional à organização, equipa ou supervisor (Parzefall & Hakanen, 2010). Os resultados da análise factorial realizada ao

comprometimento afectivo revelaram a existência de quatro factores. As três primeiras dimensões foram ao encontro dos focos de comprometimento defendidos por Meyer, Allen e Smith (1993), contudo a quarta dimensão obtida não foi de encontro ao suporte teórico. Assim, após analisados os três itens que a compõem foi-lhe atribuída a denominação de “significado pessoal”.

Os participantes encontram-se mais comprometidos ao seu grupo de trabalho, talvez por estes trabalharem maioritariamente em equipa e o sucesso das suas tarefas depender do sucesso dos outros. Em contrapartida, a organização foi tida como a entidade a que os sujeitos menos se encontram emocionalmente ligados, eventualmente porque grande parte destes se encontram a trabalhar num regime de *outsourcing*, prestando serviços temporários num local onde sabem que não continuarão por muito tempo, inibindo-os alguma forma de estabelecer laços afectivos. Posto isto, muitos dos indivíduos não chegam a desenvolver uma relação baseada em recursos sócio-emocionais, como a possibilidade de usarem competências e aptidões importantes que os levam a considerarem o trabalho interessante e pessoalmente significativo, proporcionando assim elevados graus de satisfação laboral (Locke, 1976) e baixos níveis de comprometimento afectivo para com a organização. Do mesmo modo, os dados estão em congruência com McDonald e Makin (2000), que defendem que quando os empregados temporários têm uma relação com a organização maioritariamente baseada em recursos sócio-emocionais apresentam uma elevada satisfação e comprometimento. Por norma, os trabalhadores temporários contratados directamente têm melhores recursos económicos, mas por outro lado apresentam um reduzido envolvimento com a organização quando comparados com os trabalhadores não temporários (McLean Parks et al., 1998). Todos estes indicadores vão de encontro àquilo que a literatura postula, de que a duração curta dos contratos, de que são alvo muitos dos trabalhadores em regime de *outsourcing*, desencadeia níveis mais baixos de comprometimento afectivo organizacional (De Jong & Schalk 2005; Pearce 1993; Rigotti & Mohr, 2005; Torka & Van Riemsdijk, 2001, cit. por De Cuyper et al., 2008).

Para além dos factos acima mencionados, é importante reflectir que nos dias que correm, devido à conjuntura económica e política, é também cada vez mais raro vermos trabalhadores a arriscarem em desafios profissionais que os motivem, que os façam sentir engajados e satisfeitos no seu trabalho. Muitos trabalham porque têm que subsistir e as taxas de desemprego elevadas não permitem que abandonem os seus empregos, mesmo que estes não os façam felizes. Deste modo, são também raros aqueles que estabelecem laços afectivos para com as organizações. Segundo Cunha

et al. (2007), isto é algo crítico para as organizações, no sentido em que estas necessitam de pessoas disponíveis a “irem mais além” do que está formalmente prescrito que adoptem comportamentos espontâneos quando surgem problemas inesperados, façam sugestões críticas e que acima de tudo tenham “amor à camisola” como bons cidadãos organizacionais. Posto isto, penso que esta questão é merecedora de especial importância por parte dos Psicólogos Organizacionais, de modo a fomentarem ambientes de trabalho mais felizes e produtores de bons resultados organizacionais.

O *outsourcing* mostrou não ser uma variável muito preponderante na relação entre o *engagement* no trabalho e os vários focos de comprometimento afectivo como se esperava, uma vez que apenas modera e de forma não significativa a relação entre o *engagement* e o comprometimento afectivo à organização e à equipa e não modera a relação entre o *engagement* e o comprometimento afectivo ao supervisor.

Verificaram-se diferenças significativas nos níveis de *engagement* entre os grupos de participantes, sendo que os sujeitos que se encontram num regime de *outsourcing* apresentam níveis mais reduzidos. De acordo com a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) espera-se que os trabalhadores temporários adoptem um contrato psicológico com menor ênfase nos recursos sócio-emocionais, o que leva a estas diferenças nos níveis de *engagement*. Os participantes em regime de *outsourcing* acabam por ser temporários, no sentido em que integram temporariamente os clientes. Possivelmente, grande parte das organizações em que estes prestam serviços numa vertente de *outsourcing* não lhes fornecem os recursos necessários ao bem-estar no trabalho, levando a que se recusem a estabelecer uma relação de troca para com essa organização, e conseqüentemente a um fraco envolvimento no seu trabalho.

Apesar de se verificarem diferenças significativas nos níveis de *engagement* dos grupos em estudo, estes não são muito discrepantes, porque nem todas as pessoas encaram este status de emprego de forma negativa. Existem colaboradores que preferem estar em *outsourcing* porque assim podem integrar mais facilmente projectos temporários que os satisfazem, pois dão-lhes uma maior flexibilidade, variedade e liberdade. Neste caso, a sua voluntariedade é elevada e espera-se que a sua satisfação seja proporcional. Outros trabalhadores aceitam este tipo de contrato, porque vêem que não têm outra alternativa de emprego, encontrando-se desmotivados e insatisfeitos (Chambel & Castanheira, 2007). Em consequência, a

desmotivação leva à redução dos níveis de *engagement* no trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007).

Muito se tem falado das vantagens e desvantagens do *outsourcing* para as organizações, nomeadamente como pontos positivos o facto de estas se poderem concentrar naquilo em que são mais competentes e reduzirem custos e como pontos negativos por exemplo os custos de transacção acrescidos e a perda de competências (Gomes et al., 2008). Contudo, pouco se tem reflectido acerca do impacto que este regime tem nos colaboradores e nas suas tarefas laborais. De facto, os resultados dão-nos a indicação de que é importante que a organização de contrato e a organização de serviços se unam e adoptem estratégias, de modo a que os colaboradores sintam que são “todos diferentes mas todos iguais”. Segundo Chambel & Castanheira, (2007), devemos evitar um “confronto” entre temporários versus permanentes, sendo que para isso será importante uma gestão eficaz de pessoas que requer atenção a vários aspectos. O facto de os trabalhadores permanentes considerarem os temporários como benéficos não conduz necessariamente aos seus (permanentes) mais elevados desempenhos, pois tudo depende da segurança no posto de trabalho. Esta segurança é crucial nos indicadores de desempenho, pois os sentimentos de insegurança levam os colaboradores a baixar o desempenho se entenderem os temporários como ameaça.

### Limitações e Estudos Futuros

As conclusões retiradas deste estudo permitem reflectir um pouco sobre determinadas pistas que este fornece para a implementação de práticas de Recursos Humanos em contextos organizacionais.

Em primeiro lugar, a amostra deste estudo é um pouco limitada, no que respeita as idades dos participantes que são muito próximas, sendo compreendidas entre os 20 e os 30 anos.

Por outro lado, este estudo restringiu-se ao ramo da informática, pelo que seria interessante comparar com outros sectores que também recorrem a *outsourcing*. A par disso, seria uma mais valia estudar também aspectos relacionados com a cultura organizacional, como carreira, benefícios, incentivos, de modo a aprofundar o estudo das relações entre as variáveis aqui apresentadas. A questão da “voluntariedade” também deveria ser tida em conta em estudos futuros, no sentido de compreender se

os sujeitos se encontram em regime de *outsourcing* porque gostam, ou simplesmente porque não tiveram outra alternativa.

## CONCLUSÃO

Numa altura em que o *outsourcing* se encontra em expansão e constitui cada vez mais uma fonte importante de lucro para as empresas, é fundamental reflectir sobre os resultados desta investigação e de outras similares, para que possamos compreender as consequências de “largar” um colaborador numa outra organização e simultaneamente continuar a reforçar o seu envolvimento e Dedicção no trabalho.

Nas empresas de TI, os níveis de *engagement* são mais reduzidos entre os colaboradores que se encontram em *outsourcing*, mas uma vez que os mesmos não apresentam valores assim tão baixos, é possível concluir que embora o *outsourcing* seja encarado como algo negativo, nem todos os colaboradores partilham dessa percepção, pois vêem neste regime um conjunto de vantagens/condições que um regime “interno” não lhes proporcionaria. Eventualmente, devido à vasta oferta de emprego na sua área de formação, os colaboradores participantes que se encontram em *outsourcing* não sentem instabilidade no que respeita à manutenção dos seus postos de trabalho, o que poderá não se verificar noutros sectores profissionais onde a taxa de empregabilidade é mais reduzida. Assim, futuramente, é importante que se invista em estudos que incidam sobre os recursos sócio-emocionais nas organizações clientes, sobre o tipo de liderança e clima.

Verifica-se cada vez mais um número crescente de empresas que vingam no mercado através da alocação de engenheiros informáticos em organizações clientes, em várias áreas de negócio, nomeadamente no sector financeiro (bancos, companhias de seguros), das telecomunicações, da indústria automóvel, da consultoria, da administração pública, entre outros. A oferta é maior que a procura, pelo que existe escassez destes profissionais no mercado de trabalho, sendo por isso que muitos deles começam a trabalhar mesmo antes de terem concluído a licenciatura. Neste sentido, torna-se cada vez mais importante que as organizações que empregam estes colaboradores primem pela diferença e deixem de ser apenas empresas de *outsourcing*, onde após alocarem os colaboradores aos clientes deixam de os ter no seu foco de preocupação. Assim, cabe aos profissionais de Recursos Humanos destas organizações em conjunto com os responsáveis da organização cliente pensarem em

estratégias para fomentar mais recursos laborais, elaborando planos de trabalho para cada colaborador, com foco, por exemplo, nos cinco recursos laborais aqui estudados. A par disso deverão pensar em métodos que proporcionem relações de troca entre a organização cliente e o colaborador fomentadas por recursos sócio-emocionais. O ideal seria que estes profissionais fomentassem um duplo comprometimento, isto é, um comprometimento dos trabalhadores com ambas as organizações (de contrato e de serviços). Estas estratégias seriam boas opções para reter os colaboradores nas empresas, uma vez que hoje em dia isso é uma missão bem mais complicada pois existem cada vez mais empresas de *head hunting* à “caça” deles.

Posto isto, este estudo poderá ser um ponto de partida para a reflexão sobre alguns aspectos a melhorar neste tipo de organizações, onde muitas vezes a rentabilidade da alocação de recursos no cliente e a competitividade devido à inúmera concorrência, tende a prevalecer à preocupação com o bem-estar dos colaboradores. As organizações nos dias que correm, necessitam de colaboradores com bastante energia, com forte identificação com o trabalho e acesso a recursos críticos, de modo a apresentarem melhores desempenhos e oferecerem às organizações uma vantagem competitiva.

## Referências

- Almeida, M. H., Faisca, L. M., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Revista Psicologia*, 23(1), 64-86.
- Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *Sloan Management Review*, 45, 53-60.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Armor, D. A., & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and selfregulation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 309-379). New York: Academic Press.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in workplace. In C. Cooper, & Burke (Eds.). *The peak performing organization* (pp. 50-72). Routledge Falmer.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010a). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement – A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2010b). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*, 661-689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands–Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16–38.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*, 187-200.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H, & Euwema, M .C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations, 33*, 464-489.
- Bakker, A. B., Westman, M., & Van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 206–219.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44*, 1175–1184.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance, 16*, 327-348.
- Becker, D. G., van der Linden, D., Smulders, P. G., Kompier, M. A., van Veldhoven, M. J., & van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46*, 1282–1289.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Willey & Sons, Inc.L
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 53–63.

- Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the “planning fallacy”: Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 366–381.
- Burke, R.J. (1999). It’s not how hard you work but how you work hard: Evaluating workaholism components. *International Journal of Stress Management, 6*, 225-240.
- Burke, R.J., & Koksal, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports, 91*, 60-68.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M., & Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers: Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management, 7*, 459-470.
- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 155-169.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Campion, A., Medsker, G., & Higgs, C (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational commitment - O conceito e a sua medida: adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura portuguesa”, *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática, 3*, 269-284.

- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources, 11*, 189-203.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2005). Características dos contratos psicológicos dos trabalhadores temporários na indústria. *Psychologica, 38*, 65-82.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 943-959.
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones, 25*, 207-217.
- Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 17*, 131-142.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 539-558.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J., & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 416-431.
- Creswell, J. H. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- 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, 25-51.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination theory in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 279–286.
- Drucker, P. F. (2002). Não existem empregados. Existem pessoas! *Executive Digest*, 89, 92-96.
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency temps. *Industrial Relations Journal*, 35, 58-75.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Steiger-Mueller, M., & Gonzalez-Morales, G. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8, 49-70.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.

- Fredrikson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-26.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/Nonwork interface: A review of theories and findings. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd ed., pp. 279–312). Chichester,
- Goetzel, R. Z., Guindon, A. M., Turshen, I. J., & Ozminkowski, R. J. (2001). Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 10-17.
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo
- González-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68. 165-174.
- Gouldner. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Science Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement a distinct and useful construct. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 48-51.
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands – Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*, 224-241.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: analyzing a conceptual model. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement - A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). New York: Psychology Press.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495–513.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist, 11*, 119-127.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Heffner, T. S., & Rentsch, J. R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behaviour, 59*, 471-490.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*, 237-249.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 257-268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kompier, M. (2003). Job design and well-being. In M.J Schabracq, J.A.M., Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2<sup>nd</sup> rev. ed., pp. 429-454). Chichester: Wiley & Sons, Inc.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: introduction. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement – A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Lenney, P., & Easton, G. (2009). Actors, resources, activities and commitments. *Industrial Marketing Management, 38*, 553-561.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 39-56.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 609-625.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B, Bakker, A. B., & Salanova, M. (2004). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). New York: Wiley & Sons, Inc.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., (1987). Leading workers to lead themselves: The external relationship of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2008). *Análise de Dados com SPSS – Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, G. A. (2006). Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(20), 1-12.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multi-dimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19-32). New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C. & Leiter, M.P (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 84-92.

- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 697-730.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 2: Work psychology* (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 15, pp. 1-61). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Montgomery, A., 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 & Coping, 16*, 195-211.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology, 17*, 171-187.

- Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Parzefall, M., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4-21.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergstrom, G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 84-95.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed. - revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.; J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva. (Obra original publicada em 1995)
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional (is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10, 207-226.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB – the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 290-322). San Francisco: Jossey-Bass.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M. Grau, R., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicología Social Aplicada*, 11, 69-89.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, C., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2003a). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. In F. J. Palaci (Coord.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Madrid: Prentice Hall.
- Santos, N. R. (2005). *Projectos de investigação em psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: NEPUE – Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora.
- Schabracq, M. J. (2003). What an organization can do about its employee's well-being and Health: An Overview. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnbust, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Chichester: Wiley & Sons, Inc.
- 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: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008a). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring the work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement – A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Rhenen, W. V. (2008b). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *International Association of Applied Psychology*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) - Test manual*. Utrecht: Utrecht University - Department of Social & Organizational Psychology.

- Scott, K. S., Moore, K. S. & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Semedo, C. (2010). *Bem-estar psicológico no trabalho e acidentalidade laboral em profissionais de saúde* (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Towards positive occupational health psychology: The case of work engagement. *Japanese Journal of Stress Science*, 24, 181-187.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement - A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). New York: Psychology Press.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Teuchmann, K., Totterdell, P., & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived

- control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 37-54.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van der Hulst, M. (2003). Long work hours and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 171–188.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the crosscultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322–347.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 74, 235-244.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R., (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1082-1093.

# ANEXOS

---

**Anexo I**  
**Questionário de Bem-Estar no Trabalho**

## ANEXO I



**Caro(a) participante,**

Sou aluna do 2º ano do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade de Évora e neste momento, encontro-me a realizar a tese de mestrado sobre os níveis de bem-estar no trabalho experienciados pelos colaboradores da área das Tecnologias de Informação.

Como tal, gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Não levará mais de 10 minutos.

O questionário é confidencial e anónimo, sendo que não irá ser analisada nenhuma informação pessoal. De forma a garantir a confidencialidade dos dados, após o preenchimento de todos os itens, sele o envelope.

Para cada pergunta deve marcar uma e uma só resposta na escala, assinalando a que lhe parece mais adequada. Não existem perguntas certas e erradas, pois o que conta é a sua opinião pessoal. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende. Procure, por favor, responder a todas as questões.

A sua participação proporcionará informação importante sobre o bem-estar experienciado no local de trabalho, permitindo posteriormente, desenvolver novas práticas que permitam otimizar as experiências laborais. Numa fase final, receberá os resultados deste estudo, se assim o desejar.

Caso tenha qualquer dúvida, não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

**Marta Frazão**

**marta-aff@hotmail.com**

Muito obrigada pela sua participação!

## Questionário de Bem-Estar e Trabalho

### 1ª PARTE

As 17 frases seguintes referem-se à **forma como você se sente no trabalho**. Por favor, leia cada frase atentamente e decida se já alguma vez se sentiu assim no seu trabalho. Se nunca teve esse sentimento, responda “0” (zero). Se já experienciou esse sentimento, indique qual o número (de 1 a 6) que melhor descreve o quanto frequentemente se sente assim.

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

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

## **2ª PARTE**

As frases seguintes referem-se ao seu trabalho nos **ÚLTIMOS MESES**, com o seu supervisor e equipa na **organização onde presta serviços**. Diga até que ponto, concorda com as seguintes afirmações, assinalando o número que corresponde à sua opinião.

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo moderadamente	<b>3</b> Discordo ligeiramente	<b>4</b> Não concordo nem discordo	<b>5</b> Concordo ligeiramente	<b>6</b> Concordo moderadamente	<b>7</b> Concordo fortemente
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

1. Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha vida na organização onde presto serviços.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu gosto muito do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sinto-me parte da minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sinto os problemas da organização onde presto serviços como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu sinto um grande respeito para com o meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto orgulho em ser um dos membros da minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu NÃO me sinto parte da organização em que presto serviços.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu NÃO sinto uma grande ligação ao meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
9. Trabalhar com a minha equipa de trabalho tem um significado pessoal muito grande para mim.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu NÃO me sinto “parte da família” na organização em que presto serviços.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu sinto pouca admiração pelo meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu NÃO sinto um forte sentimento de pertença à minha equipa de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu NÃO me sinto emocionalmente ligado(a) à organização onde presto serviços.	1	2	3	4	5	6	7
14. Trabalhar com o meu supervisor tem um significado pessoal muito grande para mim.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu NÃO me sinto “parte da família” na minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. A organização em que presto serviços tem um significado pessoal muito grande para mim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu sinto orgulho em trabalhar com o meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu NÃO me sinto emocionalmente ligado(a) à minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

### 3ª PARTE

**Descreva o seu trabalho**, o mais objectivamente possível. Por favor, não utilize estas secções para mostrar o seu grau de satisfação em relação ao seu trabalho. Faça um círculo no número que corresponde à sua opinião.

<b>1</b> Nunca	<b>2</b> Quase nunca	<b>3</b> Raramente	<b>4</b> Por vezes	<b>5</b> Muitas vezes	<b>6</b> Quase sempre	<b>7</b> Sempre
-------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------

1. Que autonomia existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?	1	2	3	4	5	6	7
2. Até que ponto o seu trabalho pressupõe fazer uma porção "inteira" e identificável de trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem obviamente um princípio e um fim, não sendo apenas uma pequena parte do todo que é completo por outras pessoas ou por máquinas automáticas?	1	2	3	4	5	6	7
3. Que variedade existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?	1	2	3	4	5	6	7
4. De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afectarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas?	1	2	3	4	5	6	7
5. Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho, à parte de qualquer "feedback" que colegas ou chefes lhe possam fornecer?	1	2	3	4	5	6	7

<b>1</b> Totalmente desadequado	<b>2</b> Muito desadequado	<b>3</b> Algo desadequado	<b>4</b> Incerto	<b>5</b> Algo adequado	<b>6</b> Muito adequado	<b>7</b> Totalmente adequado					
1. O trabalho exige-me a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado.					1	2	3	4	5	6	7
2. O trabalho está organizado de forma a que eu NÃO tenha possibilidade de o fazer na sua totalidade (apenas uma pequena parte), do princípio ao fim.					1	2	3	4	5	6	7
3. Só o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.					1	2	3	4	5	6	7
4. O trabalho é muito simples e repetitivo.					1	2	3	4	5	6	7
5. Este é um tipo de trabalho que pode afectar muitas pessoas pelo modo como é executado.					1	2	3	4	5	6	7
6. O trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução.					1	2	3	4	5	6	7
7. O trabalho dá-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que inicio.					1	2	3	4	5	6	7
8. O trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho.					1	2	3	4	5	6	7
9. O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como o executo.					1	2	3	4	5	6	7
10. O trabalho em si NÃO tem muito significado ou importância no contexto geral da vida.					1	2	3	4	5	6	7

## 4ª PARTE

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Encontra-se em outsourcing neste momento? Sim  Não

4.	Menos de 3 meses	Entre 3 meses e 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 6 anos	Entre 6 e 10 anos	Mais de 10 anos
Há quanto tempo trabalha na organização com a qual tem contrato?	<input type="checkbox"/>						
Há quanto tempo trabalha na organização em que presta serviços?	<input type="checkbox"/>						
Há quanto tempo trabalha com o seu supervisor?	<input type="checkbox"/>						
Há quanto tempo trabalha com a sua equipa?	<input type="checkbox"/>						
Qual é o seu tempo de experiência profissional?	<input type="checkbox"/>						

5.	Menos de 5	Entre 5 e 10	Entre 10 e 20	Entre 20 e 40	Entre 40 e 80	Entre 80 e 150	Entre 150 e 200	Mais de 200
Quantos elementos tem a sua equipa?	<input type="checkbox"/>							
Quantos colaboradores tem a organização com a qual tem contrato?	<input type="checkbox"/>							
Quantos colaboradores tem a organização onde presta serviços	<input type="checkbox"/>							

6. Indique:

- Formação académica (Licenciatura, mestrado, ou outra): \_\_\_\_\_

- Diga se trabalha em programação ou suporte aplicacional, referindo 3 tecnologias com que trabalha:

---

Obrigada pela colaboração!

## ANEXO II

### Análise da Fidelidade da UWES (17 Itens)

#### Engagement Unidimensional

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	17

#### Vigor

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,841	6

##### Inter-Item Correlation Matrix

	VIG1	VIG2	VIG3	VIG4	VIG5	VIG6
VIG1	1,000	,666	,620	,406	,477	,387
VIG2	,666	1,000	,591	,344	,364	,240
VIG3	,620	,591	1,000	,396	,478	,479
VIG4	,406	,344	,396	1,000	,480	,574
VIG5	,477	,364	,478	,480	1,000	,532
VIG6	,387	,240	,479	,574	,532	1,000

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VIG1	22,19	19,593	,693	,555	,797
VIG2	22,50	19,703	,586	,513	,817
VIG3	22,79	17,047	,687	,519	,798
VIG4	22,14	19,936	,564	,400	,821
VIG5	21,66	21,001	,611	,403	,814
VIG6	22,02	20,508	,575	,467	,819

## Dedicação

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,916	,917	5

### Inter-Item Correlation Matrix

	DED1	DED2	DED3	DED4	DED5
DED1	1,000	,711	,619	,586	,620
DED2	,711	1,000	,715	,708	,764
DED3	,619	,715	1,000	,649	,737
DED4	,586	,708	,649	1,000	,777
DED5	,620	,764	,737	,777	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DED1	17,11	21,530	,711	,537	,912
DED2	17,49	19,646	,836	,705	,887
DED3	17,64	19,294	,777	,613	,900
DED4	17,05	20,415	,779	,640	,899
DED5	17,27	18,140	,839	,729	,887

## Absorção

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,812	,817	6

**Inter-Item Correlation Matrix**

	ABS1	ABS2	ABS3	ABS4	ABS5	ABS6
ABS1	1,000	,425	,408	,551	,357	,200
ABS2	,425	1,000	,348	,536	,659	,367
ABS3	,408	,348	1,000	,483	,504	,199
ABS4	,551	,536	,483	1,000	,590	,376
ABS5	,357	,659	,504	,590	1,000	,398
ABS6	,200	,367	,199	,376	,398	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ABS1	20,56	23,231	,515	,357	,795
ABS2	21,09	20,776	,643	,495	,767
ABS3	20,68	22,721	,512	,337	,795
ABS4	21,09	20,330	,705	,520	,752
ABS5	20,88	20,727	,704	,570	,754
ABS6	21,57	22,281	,405	,202	,826

**ANEXO III**

**Análise Fatorial da UWES**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,898	52,341	52,341	8,898	52,341	52,341	5,901	34,713	34,713
2	1,583	9,309	61,650	1,583	9,309	61,650	2,846	16,741	51,454
3	1,063	6,255	67,905	1,063	6,255	67,905	2,797	16,451	67,905
4	,738	4,343	72,248						
5	,711	4,184	76,432						
6	,609	3,580	80,013						
7	,514	3,024	83,037						
8	,482	2,834	85,871						
9	,395	2,325	88,196						
10	,353	2,076	90,272						
11	,335	1,968	92,240						
12	,294	1,727	93,967						
13	,280	1,645	95,612						
14	,237	1,393	97,006						
15	,205	1,209	98,214						
16	,181	1,062	99,277						
17	,123	,723	100,000						

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,898	52,341	52,341	8,898	52,341	52,341	5,901	34,713	34,713
2	1,583	9,309	61,650	1,583	9,309	61,650	2,846	16,741	51,454
3	1,063	6,255	67,905	1,063	6,255	67,905	2,797	16,451	67,905
4	,738	4,343	72,248						
5	,711	4,184	76,432						
6	,609	3,580	80,013						
7	,514	3,024	83,037						
8	,482	2,834	85,871						
9	,395	2,325	88,196						
10	,353	2,076	90,272						
11	,335	1,968	92,240						
12	,294	1,727	93,967						
13	,280	1,645	95,612						
14	,237	1,393	97,006						
15	,205	1,209	98,214						
16	,181	1,062	99,277						
17	,123	,723	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## ANEXO IV

### Análise da Fidelidade da UWES (15 itens)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	15

## ANEXO V

### Análise da Fidelidade da *Affective Commitment Scale*

#### Comprometimento Afectivo à Organização (ACO)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,854	,853	6

##### Inter-Item Correlation Matrix

	ACO3R	ACO4R	ACO5R	ACO1	ACO2	ACO6
ACO3R	1,000	,714	,616	,426	,416	,554
ACO4R	,714	1,000	,624	,455	,439	,512
ACO5R	,616	,624	1,000	,395	,418	,562
ACO1	,426	,455	,395	1,000	,339	,470
ACO2	,416	,439	,418	,339	1,000	,442
ACO6	,554	,512	,562	,470	,442	1,000

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ACO3R	22,65	45,681	,724	,583	,813
ACO4R	22,89	45,884	,731	,588	,812
ACO5R	22,98	47,183	,688	,501	,821
ACO1	24,10	50,812	,527	,293	,851
ACO2	22,95	53,169	,518	,275	,851
ACO6	23,81	49,734	,663	,450	,826

Comprometimento Afetivo ao Supervisor (ACS)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,907	,909	6

**Inter-Item Correlation Matrix**

	ACS3R	ACS4R	ACS1	ACS2	ACS5	ACS6
ACS3R	1,000	,722	,689	,624	,511	,674
ACS4R	,722	1,000	,627	,618	,447	,598
ACS1	,689	,627	1,000	,748	,516	,697
ACS2	,624	,618	,748	1,000	,547	,694
ACS5	,511	,447	,516	,547	1,000	,668
ACS6	,674	,598	,697	,694	,668	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ACS3R	24,74	43,551	,776	,644	,886
ACS4R	24,66	46,100	,719	,574	,894
ACS1	24,77	46,843	,788	,662	,884
ACS2	24,15	47,811	,773	,638	,886
ACS5	25,87	48,697	,622	,462	,907
ACS6	25,24	47,177	,804	,669	,882

Comprometimento Afetivo à Equipa (ACT)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,873	,875	6

**Inter-Item Correlation Matrix**

	ACT4R	ACT5R	ACT6R	ACT1	ACT2	ACT3
ACT4R	1,000	,743	,654	,600	,553	,450
ACT5R	,743	1,000	,637	,590	,496	,465
ACT6R	,654	,637	1,000	,441	,465	,552
ACT1	,600	,590	,441	1,000	,598	,335
ACT2	,553	,496	,465	,598	1,000	,504
ACT3	,450	,465	,552	,335	,504	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ACT4R	26,91	33,340	,772	,649	,834
ACT5R	26,93	32,532	,752	,623	,837
ACT6R	27,16	33,178	,704	,539	,847
ACT1	26,69	37,162	,631	,495	,859
ACT2	26,78	37,530	,650	,483	,857
ACT3	27,62	35,506	,568	,392	,871

**ANEXO VI**

**Análise Fatorial da *Affective Commitment Scale***

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,694	48,300	48,300	8,694	48,300	48,300	4,143	23,017	23,017
2	1,816	10,088	58,388	1,816	10,088	58,388	3,359	18,663	41,680
3	1,272	7,064	65,452	1,272	7,064	65,452	3,017	16,759	58,438
4	1,065	5,918	71,371	1,065	5,918	71,371	2,328	12,932	71,371
5	,797	4,427	75,797						
6	,670	3,720	79,517						
7	,551	3,063	82,580						
8	,479	2,662	85,242						
9	,428	2,379	87,621						
10	,353	1,962	89,583						
11	,329	1,830	91,413						
12	,308	1,710	93,123						
13	,276	1,532	94,655						
14	,247	1,370	96,025						
15	,226	1,258	97,283						
16	,199	1,105	98,387						
17	,158	,875	99,263						
18	,133	,737	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
ACS1	,820	,247	,224	,016
ACS2	,818	,195	,087	,230
ACS6	,800	,160	,162	,262
ACS4R	,709	,389	,210	-,019
ACS3R	,706	,298	,478	-,013
ACS5	,641	-,099	,172	,569
ACT5R	,190	,770	,356	,123
ACT4R	,291	,741	,327	,173
ACT1	,346	,703	,113	,131
ACT6R	,060	,661	,336	,328
ACT2	,349	,549	,064	,482
ACO3R	,261	,315	,775	,073
ACO5R	,050	,349	,721	,275
ACO4R	,362	,392	,679	,116
ACO1	,350	,061	,506	,272
ACT3	,049	,402	,064	,786
ACO6	,212	,046	,569	,629
ACO2	,115	,257	,319	,546

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

## ANEXO VII

### Análise da Fidelidade do *Job Diagnostic Survey*

#### Autonomia

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,805	,812	3

##### Inter-Item Correlation Matrix

	AUT1	AUT2R	AUT3
AUT1	1,000	,564	,672
AUT2R	,564	1,000	,534
AUT3	,672	,534	1,000

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AUT1	10,56	6,340	,703	,511	,694
AUT2R	10,15	5,651	,600	,362	,801
AUT3	10,49	5,886	,673	,487	,712

#### Identidade da Tarefa

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,470	,477	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	IDT1	IDT2R	IDT3
IDT1	1,000	,301	,241
IDT2R	,301	1,000	,156
IDT3	,241	,156	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IDT1	9,73	5,617	,360	,129	,264
IDT2R	10,11	4,668	,291	,098	,389
IDT3	9,16	6,333	,240	,066	,454

Variedade de Competências**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,764	,770	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	VAR1	VAR3R	VAR2
VAR1	1,000	,477	,610
VAR3R	,477	1,000	,496
VAR2	,610	,496	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR1	10,63	6,064	,621	,412	,656
VAR3R	10,05	5,758	,542	,294	,757
VAR2	9,95	6,284	,639	,426	,643

## Significado das Tarefas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,536	,540	3

### Inter-Item Correlation Matrix

	SIG1	SIG3R	SIG2
SIG1	1,000	,211	,503
SIG3R	,211	1,000	,128
SIG2	,503	,128	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SIG1	10,30	5,226	,474	,275	,227
SIG3R	9,90	6,591	,195	,045	,669
SIG2	10,20	5,383	,399	,254	,348

## ANEXO VIII

### Correlações

Correlations

		ENGAGEMENT_ Unid	Idade	Tempo de trabalho na organização onde presta serviços	Tempo de trabalho com o supervisor	Tempo de trabalho com a equipa	Tamanho da equipa
ENGAGEMENT_Unid	Pearson Correlation	1	,138	,113	,074	,044	-,045
	Sig. (2-tailed)		,068	,135	,331	,559	,555
	N	176	176	176	176	176	176
Idade	Pearson Correlation	,138	1	,430**	,336**	,425**	,108
	Sig. (2-tailed)	,068		,000	,000	,000	,152
	N	176	176	176	176	176	176
Tempo de trabalho na organização onde presta serviços	Pearson Correlation	,113	,430**	1	,706**	,783**	,200**
	Sig. (2-tailed)	,135	,000		,000	,000	,008
	N	176	176	176	176	176	176
Tempo de trabalho com o supervisor	Pearson Correlation	,074	,336**	,706**	1	,822**	,157*
	Sig. (2-tailed)	,331	,000	,000		,000	,038
	N	176	176	176	176	176	176
Tempo de trabalho com a equipa	Pearson Correlation	,044	,425**	,783**	,822**	1	,224**
	Sig. (2-tailed)	,559	,000	,000	,000		,003
	N	176	176	176	176	176	176
Tamanho da equipa	Pearson Correlation	-,045	,108	,200**	,157*	,224**	1
	Sig. (2-tailed)	,555	,152	,008	,038	,003	
	N	176	176	176	176	176	176

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ANEXO IX

### Regressão Linear – Hipótese 6

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,511 <sup>a</sup>	,261	,239	,80033

a. Predictors: (Constant), SIGNIFICADO, IDENTIDADE, FEEDBACK, VARIEDADE, AUTONOMIA

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,429	5	7,686	11,999	,000 <sup>a</sup>
	Residual	108,891	170	,641		
	Total	147,320	175			

a. Predictors: (Constant), SIGNIFICADO, IDENTIDADE, FEEDBACK, VARIEDADE, AUTONOMIA

b. Dependent Variable: ENGAGEMENT\_Unid

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,471	,433		3,397	,001
	IDENTIDADE	,090	,069	,102	1,296	,197
	VARIEDADE	,197	,066	,249	2,995	,003
	AUTONOMIA	,158	,072	,201	2,209	,029
	FEEDBACK	,032	,063	,036	,498	,619
	SIGNIFICADO	,092	,060	,108	1,542	,125

a. Dependent Variable: ENGAGEMENT\_Unid

## ANEXO X

### Regressão Linear – Hipótese 7

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 <sup>a</sup>	,246	,242	1,03768

a. Predictors: (Constant), ENGAGEMENT\_Unid

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,179	1	61,179	56,817	,000 <sup>a</sup>
	Residual	187,360	174	1,077		
	Total	248,540	175			

a. Predictors: (Constant), ENGAGEMENT\_Unid

b. Dependent Variable: ACT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,722	,380		7,164	,000
	ENGAGEMENT_Unid	,644	,085	,496	7,538	,000

a. Dependent Variable: ACT

## ANEXO XI

### Regressão Linear – Hipótese 8

#### ACO

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,535 <sup>a</sup>	,286	,274	1,29819

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,158	3	38,719	22,975	,000 <sup>a</sup>
	Residual	289,873	172	1,685		
	Total	406,031	175			

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

b. Dependent Variable: ACO

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,091	1,514		,721	,472
	EngxOut	,082	,220	,153	,372	,711
	ENGAGEMENT_Unid	,684	,353	,412	1,937	,054
	OUT vs NAO OUT	,055	,971	,018	,057	,955

a. Dependent Variable: ACO

## ACS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,447 <sup>a</sup>	,199	,185	1,22210

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,995	3	21,332	14,283	,000 <sup>a</sup>
	Residual	256,886	172	1,494		
	Total	320,881	175			

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

b. Dependent Variable: ACS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,509	1,425		1,059	,291
	EngxOut	-,119	,207	-,251	-,575	,566
	ENGAGEMENT_Unid	,851	,333	,577	2,561	,011
	OUT vs NAO OUT	,380	,914	,139	,416	,678

a. Dependent Variable: ACS

# ACT

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 <sup>a</sup>	,265	,252	1,03075

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65,800	3	21,933	20,644	,000 <sup>a</sup>
	Residual	182,740	172	1,062		
	Total	248,540	175			

a. Predictors: (Constant), OUT vs NAO OUT, ENGAGEMENT\_Unid, EngxOut

b. Dependent Variable: ACT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,010	1,202		4,168	,000
	EngxOut	,333	,175	,796	1,902	,059
	ENGAGEMENT_Unid	,155	,280	,119	,553	,581
	OUT vs NAO OUT	-1,571	,771	-,655	-2,039	,043

a. Dependent Variable: ACT

## ANEXO XII

### Comparação de Médias

Ranks

	OUT vs NAO OUT	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dedicacao_15itens	Sim	76	78,67	5979,00
	Não	100	95,97	9597,00
	Total	176		

Test Statistics<sup>a</sup>

	Dedicacao_15ite ns
Mann-Whitney U	3053,000
Wilcoxon W	5979,000
Z	-2,237
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

a. Grouping Variable: OUT vs NAO OUT