

**Universidade de Évora**

**Departamento de Psicologia**

**“Crer é Poder”: Estudo sobre a interacção entre recursos laborais, auto-eficácia e engagement laboral.**

Cristina Margarida Lopes de Oliveira

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

**Co-Orientação:** Prof. Doutora Carla Semedo

**Mestrado em Psicologia**

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

**Évora, 2011**



Aos meus pais, por terem tornado este percurso possível,  
E por me mostrarem que poderei contar com eles em todos os momentos.



## AGRADECIMENTOS

Por mais que a elaboração de uma dissertação envolva algum trabalho solitário, a sua realização só é possível graças à colaboração e contributo de várias pessoas. Gostaria, deste modo, de agradecer:

Ao Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, orientador de mestrado, pelo estabelecimento das *guidelines* do projecto.

À Prof. Doutora Carla Semedo, co-orientadora de mestrado, pela disponibilidade evidenciada, sempre que tal lhe foi solicitado, pelo apoio, e confiança.

Ao coordenador do *call center* de Évora, João Almanso, e a todos os supervisores que contribuíram para que a aplicação dos questionários fosse possível, pela amabilidade e inestimável disponibilidade demonstradas.

A todos os comunicadores e supervisores que prescindiram de algum do seu tempo para responder ao questionário.

Ao Pedro, pelo suporte, incentivo, partilha de conhecimentos, e preciosa ajuda durante a maior parte deste percurso.

A todos os meus amigos, pelo apoio moral e paciência.



## **“Crer é Poder”: Estudo sobre a interacção entre recursos laborais, auto-eficácia e engagement laboral**

### **RESUMO**

A presente investigação foi conduzida com o objectivo de estudar o tipo de relação existente entre os recursos laborais, em concreto as dimensões básicas da tarefa propostas pelo modelo de Hackman e Oldham, os recursos pessoais, especificamente a auto-eficácia, e o engagement laboral. A amostra é constituída por 151 operadores de *call center*, a trabalhar em Évora, tanto comunicadores como supervisores, com idades compreendidas entre os 17 e os 48 anos. Aos participantes foram aplicados três questionários: o JRF (*Job Rating Form*) que constitui uma derivação do *Job Diagnostic Survey*, e foi aplicado com o intuito de avaliar as dimensões básicas da tarefa; a Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, utilizada para avaliar a auto-eficácia; e o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), utilizado para medir os níveis de engagement laboral.

Os resultados obtidos apontam para a existência de uma relação positiva e significativa entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral; entre a auto-eficácia e o engagement laboral; e para a existência de um efeito de mediação por parte das dimensões básicas da tarefa na relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral. Conclui-se, a partir dos resultados obtidos, que os indivíduos com maiores níveis de auto-eficácia percebem os níveis de recursos laborais como sendo mais elevados, e, conseqüentemente, desenvolvem níveis superiores de engagement.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos laborais; dimensões básicas da tarefa; recursos pessoais, auto-eficácia; engagement laboral.

**"Believing is achieving": Study about the interaction between job resources, self-efficacy and work engagement.**

**ABSTRACT**

This investigation had the purpose of studying the type of relationship that exists between job resources, namely the job core dimensions according to Hackman and Oldham's model, personal resources, more specifically self-efficacy, and work engagement. That sample is formed by 151 call center workers, stationed in Évora, both communicators and supervisors, with ages between 17 and 48 years old. Three questionnaires were applied to the participants: the JRF (Job Rating Form), which derives from the Job Diagnostic Survey, and was applied with the intention of evaluating the job core dimensions; the General Self-Efficacy Scale, used to evaluate self-efficacy; and the UWES (Utrecht Work Engagement Scale), which had the purpose of measuring work engagement levels.

The results obtained suggest the existence of a positive and significant relationship between the job core dimensions and work engagement; between self-efficacy and work engagement; and the existence of a mediating effect of the job core dimensions in the relation between self-efficacy and work engagement. Based on the obtained results we conclude that individuals with higher levels of self-efficacy perceive the job resources levels as being higher, and therefore develop higher levels of engagement.

**KEYWORDS:** Job Resources; Job Core Dimensions; Personal Resources; Self-Efficacy; Work Engagement.



# ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1. Paradigmas da Psicologia .....	5
2.1.1. Emergência da Psicologia Positiva .....	6
2.1.2. Psicologia Ocupacional Positiva .....	7
2.2. Definições de Engagement Laboral .....	9
2.2.1. Primeiras Definições de Engagement Laboral .....	9
2.2.2. Engagement Laboral como Antípoda do Burnout .....	10
2.2.3. Engagement Laboral como Conceito Individualizado do Burnout .....	11
2.2.4. Definições do Engagement Laboral pelo mundo empresarial .....	13
2.3. O Engagement Laboral e os seus Sócios: Diferenças e Similaridades .....	15
2.3.1. Engagement Laboral, Envolvimento Laboral e <i>Commitment</i> Organizacional.....	15
2.3.2. Engagement Laboral e <i>Flow</i> .....	17
2.3.3. Engagement Laboral e <i>Workaholism</i> .....	18
2.4. Factores Promotores do Engagement Laboral.....	21
2.4.1. Recursos Laborais.....	21
2.4.2. Modelos Explicativos da Relação entre Recursos Laborais e Engagement Laboral .....	22
Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa .....	23
Modelo <i>Job Demands-Control</i> (J D-C) .....	26
Modelo <i>Job Demands-Resources</i> (J D-R) .....	27
2.4.3. Recursos Pessoais.....	28
2.4.4. Auto-Eficácia .....	29
Auto-Eficácia Geral e Auto-Eficácia Específica .....	30
2.4.5. Modelos Explicativos da Relação entre Recursos Pessoais e Engagement Laboral .....	31
Teoria Socio-Cognitiva .....	31
Modelo <i>Job Demands-Resources</i> (J D-R).....	32
2.4.6. Diferenças Individuais Associadas ao Engagement Laboral .....	35
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>37</b>
3.1. Formulação das Hipóteses Estatísticas .....	37

3.2. Participantes.....	38
3.1.1. População .....	38
3.1.2. Amostra.....	39
3.3. Instrumentos.....	42
3.3.1. <i>Job Rating Form</i> (JRF) .....	42
3.3.2. <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES).....	44
3.3.3. Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada.....	45
3.4. Procedimento .....	46
3.4.1. Cuidados Éticos e Deontológicos .....	47
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1. Estatística Descritiva.....	49
4.2. Consistência Interna das Escalas .....	51
4.3. Associação entre Variáveis.....	52
4.3.1. Coeficiente de Correlação de Pearson .....	52
4.4. Comparação de Médias.....	58
4.4.1. Teste <i>t-student</i> .....	58
4.4.2. ANOVA <i>one-way</i> .....	59
4.5. Efeito de Mediação .....	61
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra por género.....	39
Tabela 2: Distribuição da amostra por ocupação .....	40
Tabela 3: Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	41
Tabela 4: Distribuição da amostra por idade e tempo de experiência profissional.....	41
Tabela 5: JRF: Identificação e cálculo.....	44
Tabela 6: Caracterização das escalas .....	50
Tabela 7: Caracterização das sub-escalas.....	51
Tabela 8: Valores de alpha de cronbach propostos por Pestana e Gageiro (2003).....	52
Tabela 9: Valores de alpha de cronbach obtidos para as escalas utilizadas .....	52
Tabela 10: Matriz de correlações de Pearson aplicada às variáveis contínuas .....	54
Tabela 11: Matriz de correlações de Pearson aplicada às dimensões básicas da tarefa, dimensões do engagement laboral e auto-eficácia .....	55
Tabela 12: Matriz de correlações de Pearson aplicada às dimensões do engagement laboral, idade e tempo de experiência profissional em meses.....	57
Tabela 13: Teste de normalidade da distribuição para as variáveis género e categoria profissional.....	58
Tabela 14: Teste de normalidade da distribuição para a variável habilitações literárias .....	60
Tabela 15: Teste de homogeneidade de Variâncias .....	60
Tabela 16: Aplicação do método de bootstrap ao modelo de mediação.....	64



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais diferenças e similaridades entre o conceito de engagement laboral, envolvimento laboral e <i>commitment</i> organizacional .....	16
Figura 2: Principais diferenças e similaridades entre o conceito de engagement laboral e <i>flow</i> .....	18
Figura 3: Principais diferenças e similaridades entre o conceito de engagement laboral e <i>workaholism</i> .....	20
Figura 4: Representação esquemática do modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham .....	26
Figura 5: Modelo <i>Job Demands-Resources</i> .....	34
Figura 6: A: Ilustração de um efeito directo; B: Ilustração de um efeito de mediação .....	62
Figura 7: Efeito de mediação da auto-eficácia sobre a relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral.....	63
Figura 8: Efeito de mediação das dimensões básicas da tarefa sobre a relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral .....	64



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Estatística descritiva das variáveis género, habilitações literárias, e categoria profissional.....	94
Anexo II: Estatística descritiva das variáveis idade e tempo de experiência profissional .....	96
Anexo III: Instrumentos aplicados .....	99
Anexo IV: Pedido de autorização da aplicação de questionários .....	109
Anexo V: Estatística descritiva dos itens das escalas .....	110
Anexo VI: Estatística descritiva das escalas .....	112
Anexo VII: Estatística descritiva das sub-escalas .....	113
Anexo VIII: Valores de alpha de cronbach obtidos para o JRF .....	114
Anexo IX: Valores de alpha de cronbach obtidos para o UWES .....	116
Anexo X: Valores de alpha de cronbach obtidos para a Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada .....	118
Anexo XI: Matriz de correlações de Pearson aplicada às dimensões básicas da tarefa, auto-eficácia, engagement laboral, idade e tempo de experiência profissional .....	119
Anexo XII: Matriz de correlações de Pearson aplicada a todas as dimensões básicas da tarefa, dimensões do engagement laboral, e auto-eficácia.....	120
Anexo XIII: Estatística de teste <i>t-student</i> .....	122
Anexo XIV: Estatística de teste ANOVA <i>one-way</i> .....	124
Anexo XV: Matrizes de mediação .....	126
Anexo XVI: Matriz de bootstrap para o modelo de mediação final .....	128





## 1. INTRODUÇÃO

O final do século XX foi marcado pela emergência de uma perspectiva centrada nos aspectos positivos dos indivíduos, contrariando a tendência existente até à época de atender somente ao mau funcionamento e à fraqueza. Foi o despertar da “psicologia positiva”, focalizada no funcionamento óptimo do ser humano. As suas influências foram diversas, no âmbito da saúde e na área da educação, por exemplo, passou a atribuir-se maior importância à prevenção, no contexto laboral o interesse no pólo positivo do bem-estar dos trabalhadores tem sido progressivamente maior. As organizações modernas têm conhecimento que os bons empregados são o seu capital humano, por esse motivo as políticas de recursos humanos estão mais direccionadas para cuidar e desenvolver esse capital do que estavam antes da emergência da psicologia positiva.

Actualmente, a forma como as organizações modernas lidam com as questões do bem-estar psicológico é um factor crítico para a competitividade global. Neste contexto, o engagement laboral surge como um elemento crucial ao bem-estar psicológico dos empregados. O engagement laboral encontra-se associado a uma série de sinergias positivas como é o caso da redução das queixas relacionadas com o nível de *stress* laboral, redução do nível de absentismo, aumento dos níveis de satisfação e motivação, melhor performance e pro-actividade (Schaufeli & Salanova, 2007).

A investigação tem vindo a considerar como possíveis factores promotores do engagement laboral, os recursos laborais (ex: autonomia, feedback) e pessoais (ex: auto-eficácia). Os recursos laborais têm um poder motivacional que foi reconhecido, por exemplo, pela teoria das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975; 1980). Segundo esta teoria existem relações entre determinadas características centrais do posto de trabalho (tais como a variedade, identidade e significado da tarefa, a autonomia e o feedback), estados psicológicos críticos (significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho) e resultados positivos, como motivação intrínseca, satisfação do empregado, elevado desempenho, redução do absentismo e rotatividade (Salanova & Schaufeli, 2004).

Dentro dos recursos pessoais a auto-eficácia ocupa um papel de destaque. A investigação psicossocial recente sobre o *stress* e a saúde ocupacional colocou em evidência o poder das crenças de eficácia no trabalho. Este processo é considerado,

por exemplo, na Teoria Socio-Cognitiva desenvolvida por Bandura (Bandura, 1997, 2001). De acordo com esta teoria as crenças de auto-eficácia influenciariam a nossa forma de pensar, actuar e sentir. Existe evidência de que no caso de profissões relacionadas com as novas tecnologias de comunicação, a auto-eficácia incrementa, de facto, os níveis de engagement (Salanova & Schaufeli, 2004).

A presente investigação foi desenvolvida com o intuito de analisar a relação entre as dimensões básicas da tarefa (variedade, identidade e significado da tarefa, a autonomia e o feedback), contempladas pela teoria de Hackman e Oldham (1975, 1980), a auto-eficácia, e o engagement laboral. Para tal, utilizou-se uma amostra de 151 operadores de *call center*, tendo-lhes sido aplicados uma versão reduzida do questionário JDS (*Job Diagnostic Survey*) – o JRF (*Job Rating Form*), para avaliar as dimensões básicas da tarefa; a Escala de Auto-eficácia Geral Percepcionada, para medir os níveis de auto-eficácia; e o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) com o objectivo de medir os níveis de engagement laboral.

No que se refere à pertinência teórica do estudo pode-se dizer que, apesar de este não ser um estudo inovador em termos de conceitos estudados, não foram encontradas evidências de que a relação entre as variáveis acima identificadas tenha sido estudada para a população de operadores de *call center*, nem com os instrumentos indicados. Desta forma, a presente investigação introduz inovação em termos de desenho metodológico.

Em termos práticos, os resultados encontrados poderão ajudar a promover o incremento dos níveis de engagement laboral de diversas formas. Por exemplo, se for confirmada a existência de uma relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral, a importância do (re)desenho dos postos de trabalho poderá ser enfatizada, no contexto da população estudada, como um factor que incrementa a motivação dos empregados e que traz benefícios para a organização.

Por sua vez, caso seja confirmada a relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral, poder-se-á assumir, para esta população, que o aumento dos níveis de auto-eficácia dos colaboradores poderá ser vantajoso não só para os indivíduos em si, mas também para a organização de um modo geral. Diversas poderão ser as estratégias utilizadas pelas organizações para aumentar os níveis de auto-eficácia, é o caso do desenvolvimento de acções formativas direccionadas para esse efeito, ou mesmo a adopção de estilos de liderança que tenham a capacidade de combinar tanto uma orientação para a tarefa, como o desenvolvimento de competências do tipo sócio-emocional.

No sentido de proporcionar uma melhor compreensão sobre os conceitos subjacentes a este estudo, o segundo capítulo será dedicado ao enquadramento do tema no contexto histórico em que surgiu; à conceptualização do conceito de engagement laboral, distinguindo-o de outros conceitos próximos; e a uma exposição teórica sobre aqueles que têm sido apontados como os principais factores promotores do engagement laboral – os recursos laborais e os recursos pessoais, focalizando-nos em alguns dos modelos mais estudados tanto no caso dos recursos laborais, como no caso dos recursos pessoais.

O terceiro capítulo, correspondente ao método, informará sobre as características da amostra seleccionada e dos instrumentos, elucidando ainda sobre os procedimentos seguidos na recolha dos resultados, e os cuidados éticos e deontológicos tidos em consideração.

O quarto capítulo tratará da transcrição dos resultados obtidos após o tratamento estatístico, bem como da descrição dos procedimentos de análise estatística aplicados.

No quinto capítulo, subordinado à discussão dos resultados, serão expostas as principais conclusões retiradas da análise dos resultados.

Por fim, o sexto e último capítulo, referente à conclusão, apresentará uma breve síntese do estudo realizado.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. Paradigmas da Psicologia**

Durante várias décadas a psicologia focalizou-se nos aspectos disfuncionais ou “anormais” do indivíduo, tendo a investigação sido direccionada para o estudo do patológico e a intervenção psicológica focalizada no tratamento dos doentes. No entanto, o enfoque da Psicologia começou por ser algo distinto. Antes da Segunda Guerra Mundial, a Psicologia tinha fundamentalmente três missões: curar as doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais produtiva e feliz, e identificar e criar talentos. Após a guerra, o enfoque da Psicologia passou a ser colocado apenas na primeira destas missões, ficando as outras duas esquecidas. Para isso contribuíram a necessidade de tratar os Veteranos de guerra e a criação do Instituto Nacional de Saúde Mental nos Estados Unidos, constituindo-se estes como importantes factores económicos, profissionais, e sociais para os psicólogos e investigadores da época (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A Psicologia passou, nesta altura, a ter como principal objectivo o tratamento das patologias que surgiam devido a factores externos ao indivíduo, pois à luz do paradigma vigente na época, considerava-se que a mente seria incapaz de influenciar o estado físico. A mente era encarada como algo abstracto, relacionado com os sentimentos e pensamentos. Neste sentido, se as doenças eram encaradas como exteriores ao sujeito, este era encarado como uma vítima de forças externas. Estes pressupostos constituem a base do modelo biomédico, completamente focalizado na doença e nos factores biológicos que influenciam o indivíduo.

Devido ao reducionismo inerente a este modelo, ao longo do século XX os seus pressupostos foram sendo colocados em causa, dando-se lugar a novas conceptualizações de mente, corpo, saúde, doença e sobre o papel da psicologia. O reconhecimento das limitações do modelo biomédico levou à estruturação e aceitação de uma nova corrente de pensamento, o modelo biopsicossocial. Este modelo foi desenvolvido por Egel (1977) na década de 70, e encara os seres humanos como sistemas complexos, sendo a doença causada por uma multiplicidade de factores. De acordo com este modelo, existe uma interacção dinâmica entre corpo e mente, pelo que o indivíduo deixa de ser considerado como uma vítima passiva da doença. Estes pressupostos possibilitaram à Psicologia não só ter um papel mais activo no tratamento da patologia, mas também na sua prevenção.

Esta perspectiva está, efectivamente, relacionada com uma alteração radical na conceptualização política e científica de saúde, sendo por isso uma referência histórica a reter. Ainda assim, o enfoque da Psicologia, não deixa de ser colocado na doença, nesta altura.

Mesmo o surgimento das correntes humanistas, com Abraham Maslow (1954), e de Carl Rogers (1959) focalizadas na auto-satisfação e estados mentais óptimos dos indivíduos, não foi suficiente, tanto em termos metodológicos, como em termos de resultados, para produzir uma visão mais positiva sobre o indivíduo. Só alguns anos mais tarde, com o aparecimento da Psicologia Positiva, o enfoque começou a ser colocado nos aspectos positivos dos sujeitos.

### 2.1.1 Emergência da Psicologia Positiva

A Psicologia Positiva surgiu em 1998, quando o psicólogo Martin Seligman assumiu a presidência da APA (*American Psychological Association*) com o intuito de contrariar a tendência existente na altura de negligenciar os aspectos positivos do ser humano (Paludo & Koller, 2007). Em Janeiro do ano de 2000, Seligman e Czikszentmihalyi publicaram um importante artigo na *American Psychologist*, onde apontaram as lacunas existentes nas investigações psicológicas, destacando a importância da pesquisa sobre aspectos como esperança, criatividade, coragem, sabedoria e espiritualidade.

A Psicologia Positiva interessa-se, desta forma, pelo estudo e aplicação dos recursos humanos e capacidades psicológicas positivamente orientados (Seligman e Czikszentmihalyi, 2000). De acordo com esta visão, o conhecimento das forças e virtudes poderia conduzir ao “florescimento” das pessoas, instituições e comunidades, preocupando-se em promover competências. Isto não significa que a Psicologia Positiva não aceite a existência de aspectos negativos inerentes ao sofrimento humano, situações de risco e patologias, significa apenas que pretende estudar o outro lado dessas mesmas questões, tais como a felicidade e o altruísmo. O objectivo da psicologia positiva prende-se assim não com a negação dos aspectos negativos da vida, mas com a forma como as pessoas sentem alegria, mostram altruísmo, e criam famílias e instituições saudáveis.

De acordo com Seligman e Czikszentmihalyi (2000), a Psicologia não deve apenas preocupar-se e intervir sobre a disfuncionalidade, mas também promover e nutrir aquilo que existe de melhor nos indivíduos. A Psicologia deixa de estar tão

associada à medicina como estava até então, para ocupar uma importante posição junto de áreas como a educação, ou o contexto laboral.

A investigação associada à psicologia positiva, junto destas novas áreas, tem sido elucidativa sobre novas e mais eficazes formas de intervenção (Gable & Haidt, 2005). São disso exemplo as investigações inovadoras desenvolvidas no âmbito da psicologia social, sobre a existência de preconceitos implícitos e resultados negativos associados à baixa auto-estima (p.e., Josephs, Bosson, & Jacobs, 2003; Wittenbrink, Judd, & Park, 1997). As conclusões destes estudos poderão por exemplo, ser aplicados num âmbito escolar, criando-se condições para o desenvolvimento de níveis óptimos de auto-estima nos alunos, como forma de potenciar os resultados académicos, ou num contexto laboral, incrementando-se o nível de resultados dos indivíduos, equipas e da organização a um nível global.

Mesmo em áreas mais ligadas à medicina, a psicologia positiva tem vindo a demonstrar as suas valias. Por exemplo, os psicólogos da saúde têm vindo a demonstrar os efeitos nefastos que os *stressores* ambientais têm nos sistemas psicológicos (p.e., Dickerson & Kemeny, 2004).

#### 2.1.2. Psicologia Ocupacional Positiva

Quando aplicamos o conhecimento da psicologia positiva ao mundo organizacional e em concreto à saúde ocupacional, vamos de encontro a uma área designada por Psicologia Ocupacional Positiva (POP), que pode ser definida como o estudo científico do funcionamento óptimo das pessoas e dos grupos nas organizações, assim como da sua gestão efectiva. O objectivo da POP é descrever, explicar e predizer o funcionamento óptimo nestes contextos, assim como otimizar e potenciar a qualidade de vida laboral e organizacional (p.e., Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). O ponto de vista da POP está em descobrir as características da “boa vida organizacional”, ou melhor, a vida organizacional positiva. Para alcançar este objectivo, a POP deve centrar-se nos múltiplos níveis do funcionamento organizacional: individual, inter-individual, grupal, organizacional, e social (Salanova & Schaufeli, 2004).

As organizações modernas esperam que os seus empregados sejam proactivos e mostrem iniciativa pessoal, que colaborem com os outros elementos da empresa, que tomem responsabilidade no seu próprio desenvolvimento profissional e

que se comprometam com a excelência. Obviamente este objectivo não pode atingir-se com uma força laboral do estilo tradicional: empregados satisfeitos com os seus trabalhos, que não experienciem *stress* laboral, e que mostrem baixos índices de absentismo (Salanova & Schaufeli, 2004). Precisa-se de um outro tipo de contributo para pôr em marcha a maquinaria organizacional. É aqui que emerge o contributo da POP (Salanova, Martinez, Cifre & Schaufeli, 2005). A saúde e bem-estar dos empregados são cada vez mais vistos como questões de importância estratégica para as organizações. Em vez de associados à palavra “custos”, a saúde ocupacional e bem-estar têm vindo a ser medidos e associados cada vez mais à palavra “investimento” nos empregados, que são quem traz benefícios económicos directos às empresas (Bakker & Schaufeli, 2008).

Efectivamente, as perspectivas actuais de DRH, enfatizam a melhoria contínua do desempenho organizacional, que se amplia na melhoria da qualidade de vida laboral e organizacional num sentido lato, onde cabe uma melhoria na saúde psicossocial, no bem-estar e satisfação dos trabalhadores e equipas. Além disso, tem sido demonstrado pela investigação que a melhoria do desempenho passa por uma melhoria da qualidade de vida laboral e organizacional (Salanova, Martinez, Cifre & Schaufeli, 2005).

Resumindo, a melhoria no que diz respeito ao funcionamento organizacional, nos seus diferentes níveis, passa pelo aumento do conhecimento acerca da “vida organizacional positiva” que, por sua vez, implica ir dando respostas às questões que constituem o cerne da POP: (1) O que caracteriza os empregados positivos? E (2) Como são as organizações positivas? (Salanova & Schaufeli, 2004).

Um dos conceitos centrais da investigação sobre os efeitos no desempenho e saúde nas organizações é o Engagement laboral.



## 2.2. Definições de Engagement Laboral

### 2.2.1. Primeiras Definições de Engagement Laboral

O conceito de engagement aplicado ao contexto do trabalho tem vindo a suscitar cada vez mais interesse, tanto por parte dos investigadores ligados ao mundo académico, como por parte das empresas que procuram, cada vez mais, empregados motivados, eficazes e capazes de lidar com as exigências colocadas pelo seu trabalho. Virtualmente todas as grandes consultoras de recursos humanos procuram as condições que conduzam a melhorias sobre os níveis de engagement laboral. Quase todas essas empresas dizem ter encontrado evidências conclusivas de que o engagement laboral aumenta a rentabilidade através do aumento da produtividade, vendas, satisfação dos clientes e retenção dos empregados.

Esta é, efectivamente, uma área de estudo que progressivamente tem ganho contornos mais definidos, e cujo domínio de investigação tem vindo a ser cada vez mais alargado. No entanto, as primeiras definições de engagement associado ao contexto do trabalho têm já duas décadas.

Pensa-se que o termo engagement dos empregados (*“Employee Engagement”*), apesar de não ter uma origem completamente clara, foi primeiramente utilizado pela Gallup em 1990 (cit. por Schaufeli & Bakker, 2010), traduzindo-se não apenas na relação entre os colaboradores e o seu trabalho, mas também na sua relação com a organização. Esta abordagem concebe o engagement laboral como um conjunto de recursos motivacionais, como suporte e reconhecimento por parte dos colegas e supervisores, feedback sobre o desempenho, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e oportunidades para utilizar as competências individuais (Schaufeli & Bakker, 2008).

Também no mundo académico a primeira definição do engagement ligado ao contexto do trabalho surgiu em 1990. O primeiro teórico a definir o engagement laboral foi Kahn (1990), que o conceptualizou como o aproveitamento dos membros organizacionais nos seus papéis laborais: no engagement laboral as pessoas empregam-se e expressam-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desempenho dos seus papéis.

De acordo com Kahn (1990), existe uma relação dinâmica e dialéctica entre o sujeito que direcciona a sua própria energia (física, cognitiva, emocional e mental) para o desempenho do seu papel laboral, por um lado, e o desempenho do seu papel

laboral que o desperta para se expressar a si próprio, por outro lado. Mais tarde Kahn (1992) criou uma diferenciação entre o conceito de engagement laboral, e presença psicológica ou experiência de “estar inteiramente lá”, que se expressa, designadamente, quando as pessoas sentem que estão atentas, ligadas, integradas e focalizadas no desempenho dos seus papéis. Por outras palavras, o engagement laboral enquanto comportamento – direcção de energia para a própria performance laboral, é considerado a manifestação da presença psicológica, ou um estado mental particular. Por sua vez, assume-se que o engagement laboral produz resultados positivos, tanto a nível individual (crescimento pessoal e desenvolvimento), como a nível organizacional (qualidade da performance).

Rothbard (2001), inspirado pelo trabalho de Kahn, seguiu uma perspectiva ligeiramente diferente e definiu o engagement laboral como um constructo motivacional e bidireccional que inclui atenção (a capacidade cognitiva e a quantidade de tempo que um sujeito despende pensando no seu papel) e absorção (a intensidade com que o sujeito se focaliza no seu próprio pensamento).

Mais recentemente, Britt, Castro e Adler (2005) definiram o engagement laboral como o sentimento de sentido de responsabilidade e comprometimento para com um domínio de performance importante para o indivíduo. Para estes autores, o engagement laboral pode ter tanto consequências positivas, como negativas, por exemplo, se as pessoas estão altamente motivadas para o sucesso, podem rapidamente perder essa motivação se o trabalho perder o significado que tinha, ou se pensarem que não poderão ser bem-sucedidas.

É de notar que nas primeiras definições de engagement laboral, fornecidas por Kahn, a ênfase é colocada no papel laboral do sujeito. Contudo, as definições posteriores vão manifestando uma preocupação e centralização cada vez maiores com a actividade ou performance dos sujeitos.

### 2.2.2. Engagement laboral como antípoda do Burnout

Uma abordagem diferente foi seguida por Maslach e Leiter (2001), que consideram que o engagement laboral é a antítese positiva do burnout. O burnout pode ser definido como um estado mental negativo, persistente, relacionado com o trabalho, e que pode ser desenvolvido por indivíduos ditos “normais”. Caracteriza-se, principalmente, por esgotamento emocional, acompanhado de mal-estar, sentimentos

de reduzida competência e motivação, e desenvolvimento de atitudes disfuncionais no trabalho (Schaufeli & Enzmann, 1998, cit. por Salanova & Schaufeli, 2005).

O burnout é um síndrome complexo, composto por três dimensões básicas (Maslach & Leiter, 2001): (1) esgotamento emocional; (2) cinismo ou despersonalização; e (3) ineficácia profissional percebida. O esgotamento profissional refere-se a experiências em que os trabalhadores sentem que já não podem dar mais de si, devido à sobrecarga de trabalho e outras exigências laborais. A despersonalização pode ser definida como o desenvolvimento de atitudes, sentimentos e comportamentos negativos e cínicos face às pessoas a quem se destina o trabalho. Por último, a ineficácia profissional é a tendência dos trabalhadores para se avaliarem de forma negativa, em especial à sua falta de capacidade para realizarem o trabalho.

Para Maslach e Leiter (2001), o engagement laboral é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia – os opostos directos do burnout, já que no caso do burnout a energia se converte em exaustão, o envolvimento em cinismo, e a eficácia em ineficácia. Contrariamente a quem sofre de burnout, as pessoas *engaged* têm um sentido de ligação enérgica e conexão afectiva com o seu trabalho, que deixa de ser encarado como *stressante* e exigente, e passa a ser percebido como desafiante.

De acordo com esta conceptualização, o engagement laboral pode ser medido através do Maslach Burnout Inventory (MBI). Baixos níveis de exaustão e cinismo, e elevados níveis de eficácia serão indicadores de engagement laboral (p.e. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Chughtai & Buckley, 2008).

A visão do engagement laboral como conceito oposto ao Burnout impossibilita, contudo, que os dois termos sejam definidos como conceitos distintos, já que passam a ser encarados como fazendo parte do mesmo *continuum*.

### 2.2.3. Engagement Laboral como conceito individualizado do Burnout

Uma investigação levada a cabo por Schaufeli e Bakker (2001) demonstrou que existem duas dimensões associadas ao bem-estar no trabalho: a activação e a identificação (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Cada uma destas dimensões funciona como um *continuum* que no caso da activação vai desde a exaustão ao vigor e no caso da identificação vai desde o cinismo à dedicação. O burnout é caracterizado por uma combinação de exaustão (baixa activação) e cinismo

(baixa identificação), enquanto o engagement laboral é caracterizado por vigor (elevada activação) e dedicação (elevada identificação). O burnout inclui ainda baixos níveis de eficácia, ao passo que o engagement laboral inclui elevados níveis de absorção. Contudo, a baixa eficácia e a absorção não são opostos directos, ao contrário do que acontece com as outras dimensões (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Esta questão não é mencionada pelos autores que defendem que o engagement laboral não é mais que o oposto do burnout, em parte porque existe evidência empírica de que o esgotamento e o cinismo constituem o chamado “coração” do burnout, a ineficácia profissional parece desempenhar um papel diferente e relativamente independente (p.e. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Salanova & Schaufeli, 2000).

As evidências proporcionadas pelos resultados desta investigação conduziram ao desenvolvimento de uma abordagem diferente do engagement laboral, em que este passa a ser operacionalizado como um conceito distinto e independente, apesar de estar negativamente relacionado com o burnout.

Desta forma, o engagement laboral é definido como um estado mental positivo e de realização, relacionado com o trabalho, e caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, capacidade de investir esforço no próprio trabalho, e persistência face às dificuldades; a dedicação é caracterizada por um sentido de identificação com o trabalho, e sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; a absorção é caracterizada por uma imersão total no trabalho, de uma forma que parece que o tempo passa rapidamente e o indivíduo sente dificuldade em “desligar-se” do trabalho. A absorção é um conceito próximo do de *flow* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). No engagement laboral a realização existe em contraste com os vácuos de vida que levam as pessoas a sentirem-se vazias como acontece em casos de burnout. Mais do que um estado momentâneo e especificamente emocional, o engagement laboral refere-se a um estado afectivo-cognitivo mais persistente e perceptível, que não é focalizado em nenhum objecto, evento, indivíduo ou comportamento particular (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

De acordo com os autores o engagement laboral não é adequadamente medido ao ser considerado como o pólo oposto do burnout, através da aplicação do MBI, pelo que a forma de medida dos dois conceitos deverá ser distinta (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). O *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) é um instrumento construído para medir o engagement laboral enquanto

conceito individualizado, incluindo três sub-escalas destinadas a medir o vigor, dedicação e absorção. O UWES encontra-se validado para uma grande diversidade de países, entre os quais China, Finlândia, Grécia, Portugal, Espanha, África do Sul, Holanda, entre outros (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

#### 2.2.4. Definição de Engagement Laboral pelo mundo empresarial

Tal como foi inicialmente indicado, o conceito de Engagement Laboral tem vindo a suscitar cada vez mais interesse tanto pelo mundo académico, como por parte do mundo empresarial. Apesar disso, sabe-se que existem diferenças significativas entre a visão académica do engagement laboral e a visão que o mundo empresarial tem sobre este conceito, particularmente as grandes consultoras internacionais. Seguidamente serão indicadas algumas definições, aceites pelo mundo empresarial, sobre conceito de engagement laboral.

##### Development Dimensions International (DDI)

- O engagement laboral inclui três dimensões (1) cognitiva – crença e suporte para os objectivos e valores da organização; (2) afectiva – sentido de pertença e orgulho na organização; (3) comportamental – capacidade para ir mais além, de fazer um esforço suplementar, intenção de permanecer na empresa (DDI, disponível online).

##### Hewitt

- Os empregados *engaged* consistentemente evidenciam três tipos de comportamentos, (1) dizer – constantemente falam de forma positiva acerca da empresa a outros trabalhadores, potenciais empregados, e clientes; (2) ficar – têm um desejo intenso de fazer parte da organização apesar de outras oportunidades de emprego; (3) esforçar-se – tempo de trabalho adicional, esforço e iniciativa no sentido de contribuir para o sucesso dos negócios (Hewitt, disponível online).

##### Towers Watson

- O engagement dos empregados é considerado um estado afectivo que reflecte a sua satisfação pessoal, o seu sentido de inspiração, e a afirmação que obtêm a partir do trabalho, e de que fazem parte da organização (Towers Watson, disponível online).

### Mercer

- O engagement dos empregados, também designado de *commitment* ou motivação, refere-se a um estado psicológico em que os empregados sentem e demonstram interesse pelo sucesso da organização e têm uma performance superior aos padrões exigidos (Mercer, disponível online).

Apesar das distinções existentes entre estas definições, na sua essência, todas elas definem o engagement laboral como (1) *commitment* organizacional, mais particularmente *commitment* afectivo, e de continuidade; (2) comportamento extra-papel (Schaufeli & Bakker, 2010). Além disso, é interessante verificar que, as definições de engagement laboral fornecidas pelo mundo empresarial se focalizam na organização em si.

Para concluir, embora existam diferenças, em termos gerais, entre as definições de engagement laboral provenientes do mundo académico, e aquelas proporcionadas pelo mundo empresarial, todas elas são unânimes na aceitação que o engagement laboral tem uma dimensão comportamental, uma dimensão emocional e uma dimensão cognitiva.

## 2.3. O Engagement Laboral e os seus Sócios: Diferenças e Similaridades

Por vezes a literatura é confusa no que se refere à utilização da terminologia de engagement laboral ou de outros conceitos que, apesar das similaridades que têm com este, se referem a aspectos distintos. No sentido de clarificar a especificidade do conceito de engagement laboral, este será, seguidamente, comparado com os conceitos de envolvimento laboral, *commitment* organizacional, *flow* e *workaholism*, sendo realizada uma breve análise sobre as principais semelhanças e diferenças existentes entre eles.

### 2.3.1. Engagement Laboral, Envolvimento Laboral, e Commitment Organizacional

Efectivamente, o engagement laboral, o envolvimento laboral e o *commitment* organizacional referem-se a ligações positivas ao trabalho, contendo referências teóricas e recíprocas uns aos outros, ainda assim, existem peculiaridades pertencentes a cada um deles, que levam a que sejam encarados como conceitos distintos.

Apesar das diferentes abordagens existentes na literatura a propósito do conceito de envolvimento laboral, Kanungo (1979, cit. por Hallberg & Schaufeli, 2006) parece ser o autor que fornece uma definição mais precisa do termo. De acordo com o mesmo autor, o envolvimento laboral tem que ver com a identificação cognitiva e psicológica ao trabalho, o que inclui a ideia de o trabalho poder satisfazer necessidades e expectativas. De facto, as conotações intrínsecas do envolvimento laboral que têm sido sugeridas pela investigação indicam que alguém envolvido no seu trabalho: encara o seu emprego como motivante e desafiador; está comprometido com o seu trabalho em geral, com o seu emprego em específico e com a organização em si, levando a que tenha menos tendência para abandonar a sua função; relaciona-se mais de perto com outros profissionais, por exemplo, supervisores, o que aumenta as suas oportunidades de obter feedback. No entanto, o envolvimento laboral parece não ser afectado pela percepção de papel e não parece estar relacionado com condições de saúde ou doença. Esta é um conceito que parece ser relativamente independente do contexto laboral ou organizacional, ou seja, depende unicamente do indivíduo (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Por seu turno, o *commitment* organizacional contempla aspectos atitudinais e afectivos, referindo-se, portanto, à ligação emocional que os empregados têm com a sua organização, baseando-se nos valores e interesses partilhados (Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998, cit. por Hallberg & Schaufeli, 2006). Usualmente, o *commitment* organizacional surge como sendo mais dependente das características do trabalho que de factores pessoais (Morrow, 1983). Além disso, o *commitment* organizacional parece estar relacionado com a ausência de queixas ligadas à saúde.

O Engagement laboral, por sua vez, parece reflectir tanto aspectos cognitivos, como emocionais e comportamentais do sujeito. Teoricamente, este conceito tem sido encarado como função dos mesmos recursos laborais que a motivação (Hackman & Oldham, 1980) e inspirador de emoções positivas para com a organização. Apesar disso, a investigação tem vindo a comprovar que o Engagement laboral recebe também influências dos recursos pessoais do sujeito (p.e. Llorens, Salanova, Schaufeli e Bakker (2007)). Por fim, o engagement laboral parece estar fortemente relacionado com aspectos ligados à saúde, enquanto os outros dois conceitos não estão.

Em suma, tal como pode ser visualizado na Figura 1, parecem existir diferenças entre os três conceitos apresentados, essencialmente ao nível dos seus factores promotores e do seu relacionamento com a saúde.

<b>Conceito</b>	<b>Factores promotores</b>	<b>Relação com a saúde</b>
<b>Engagement Laboral</b>	Factores pessoais e laborais	Relaciona-se positivamente com a condição de saúde mental do indivíduo
<b>Envolvimento Laboral</b>	Factores pessoais	Não se encontra relacionado com condições de saúde mental
<b>Commitment Organizacional</b>	Factores laborais	Relaciona-se positivamente com a condição de saúde mental do indivíduo

Figura 1. Principais diferenças e similaridades entre os conceitos de engagement laboral, envolvimento laboral, e *commitment* organizacional.



### 2.3.2. Engagement Laboral e Flow

O engagement laboral foi inicialmente estudado e introduzido pela psicologia da saúde como estando relacionado com o “funcionamento óptimo”, tendo sido descrito como um conceito similar ao *flow*, isto é, o ser-se conduzido e experienciar um sentido de total harmonia (Csikszentmihalyi, 1997). Actualmente, a distinção entre os dois está empiricamente comprovada (Salanova, Martínez, Cifre & Schaufeli, 2005).

A investigação e teoria sobre *flow* tiveram a sua origem no desejo de entender este fenómeno de actividade motivada intrinsecamente. Csikszentmihalyi (1997) um dos principais precursores do conceito de *flow*, encontrou evidência de que os aspectos criativos, motivacionais e cognitivos presentes durante “o estado espiritual extraordinário” dos artistas aquando da criação das suas obras, podem também ser encontrados em outras pessoas que realizam outro tipo de actividades. Desta forma, as pessoas têm a capacidade de obter este tipo de satisfação em situações laborais convencionais. O autor estudou a natureza e condições das actividades que implicassem diversão e desfrute, através da realização de entrevistas a jogadores de xadrez, alpinistas, bailarinos, artistas e outras pessoas cujo divertimento seria a principal razão para praticar uma actividade e onde a recompensa intrínseca é evidente. Os resultados demonstraram que o conceito de *flow* apresenta as seguintes características:

- 1) Motivação e capacidade para realizar uma actividade;
- 2) Sentimento de desafio proporcionado pela tarefa;
- 3) Concentração até ao ponto de perder a noção do tempo;
- 4) Emprego de todas as capacidades;
- 5) Esforço máximo sem que o individuo se dê conta disso;
- 7) Está dirigido à consecução de metas, uma vez que implica um controlo sobre a tarefa e sobre o próprio.

Já o engagement laboral é um indicador da motivação intrínseca para o trabalho que mais do que um estado específico e temporal, se refere a um estado cognitivo e afectivo persistente no tempo, que não está simplesmente centrado num objecto ou conduta específica. A dimensão de absorção é a mais próxima do termo *flow*. No entanto, o *flow* não se refere a um estado psicológico persistente no tempo, é mais uma experiência temporal. Além disso, as dimensões centrais do engagement

laboral são o vigor e a dedicação (Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens, Salanova, Schaufeli, & Bakker, 2004).

Para concluir, as principais diferenças entre os conceitos de engagement laboral e *flow*, situam-se ao nível da sua duração, ou persistência no tempo; da sua abrangência, já que o engagement laboral implica a existência de dimensões que não são contempladas pelo *flow*; o do tipo de actividades para as quais se encontram direccionados os referidos conceitos (Figura 2).

Conceito	Duração	Abrangência	Actividades para as quais se direccionam
<b>Engagement Laboral</b>	Estado persistente no tempo	Contempla aspectos relacionados com vigor, dedicação, e absorção do indivíduo	Trabalho
<b>Flow</b>	Estado temporal	Contempla aspectos relacionados com a absorção do indivíduo	Actividades que impliquem alguma forma de divertimento

Figura 2. Principais diferenças e similaridades entre os conceitos de engagement laboral e *flow*.

### 2.3.3. Engagement Laboral e Workaholism

Tanto os trabalhadores *workaholic*, como os trabalhadores *engaged*, gastam muito do seu tempo em actividades relacionadas com o trabalho, e são trabalhadores empenhados, ainda assim, apesar das similaridades, mais uma vez, a investigação comprova que são conceitos distintos (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

Além disso, sentem-se relutantes em parar de trabalhar e pensam persistentemente no trabalho quando não estão a trabalhar. Isto sugere que os *workaholic* são obcecados com o seu trabalho e trabalhadores compulsivos (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006; Scott, Moore, & Miceli, 1997). Os trabalhadores *engaged*, por seu turno, mostram elevados níveis de vigor, estão envolvidos (dedicação), e

absorvidos pelo seu trabalho. Para pessoas *engaged* o trabalho não é uma adição mas sim uma diversão.

O termo *Workaholism* foi primeiramente definido por Oates (1971, cit. por Schaufeli, Taris & Rhanen, 2008), para quem o *workaholism* representava a compulsão ou incontrolável necessidade de trabalhar incessantemente. Esta descrição engloba dois elementos centrais que estão presentes inclusive nas definições mais recentes do conceito: trabalhar arduamente de forma excessiva; e a existência de um impulso interno, forte e excessivo.

Spence e Robbins (1992) consideram que existem três dimensões subjacentes ao *workaholism*, designadas por *workaholic-triad*, são elas o envolvimento no trabalho; impulso; e desfrute do trabalho. Diferentes combinações destes três elementos produzem seis tipos de *workaholism*. Apenas um desses tipos representa o verdadeiro *workaholism*, enquanto outro desses tipos parece sobrepor-se mais ao conceito de *engagement* laboral. Especificamente, de acordo com Spence e Robbins (1992) os verdadeiros *workaholics* apresentam elevados níveis de envolvimento, elevados níveis de impulso, e baixos níveis de desfrute do trabalho. Por sua vez, os trabalhadores *engaged* apresentam níveis elevados de envolvimento e desfrute do trabalho, e baixos níveis de impulso. Na realidade, os trabalhadores *engaged* trabalham arduamente porque gostam e não porque sejam conduzidos por um impulso a que não conseguem resistir.

Consequentemente, também o tipo de emoções associadas ao desempenho do trabalho é diferente nos trabalhadores *engaged* e nos trabalhadores *workaholic*, já que para aqueles que estão *engaged* o trabalho é encarado como uma diversão, enquanto que para os *workaholic* constitui uma adição que gera sofrimento. Efectivamente, a sua necessidade de trabalhar é tão grande que coloca em causa a sua saúde, reduz a sua alegria, e deteriora as suas relações interpessoais e o seu funcionamento social (p.e. Bakker, Demerouti, & Burke, 2009). Por seu turno, os trabalhadores *engaged* conseguem manter as suas relações sociais e desenvolver actividades extra-laborais (Salanova & Schaufeli, 2004).

Pode-se, desta forma, concluir, que as principais diferenças entre os conceitos de *engagement* laboral assentam nas dimensões constituintes dos próprios conceitos; na polaridade das emoções suscitadas durante o desempenho do trabalho; e nas consequências para os sujeitos, a um nível extra-laboral (Figura 3).

Conceito	Dimensões	Polaridade das emoções suscitadas pelo desempenho do trabalho	Consequências para os indivíduos
<b>Engagement Laboral</b>	Elevados níveis de envolvimento e desfrute do trabalho, e baixos níveis de impulso	Positiva	Manutenção das relações sociais, e desenvolvimento de actividades extra-laborais
<b>Workaholism</b>	Elevados níveis de envolvimento e de impulso, e baixos níveis de desfrute do trabalho	Negativa	Relações sociais deterioradas, e eventuais problemas de saúde

Figura 3. Principais diferenças e similaridades entre os conceitos de engagement laboral e workaholism.

## 2.4. Factores Promotores do Engagement Laboral

Dada a importância que o engagement laboral assume no desempenho organizacional e na melhoria da qualidade de vida laboral e organizacional, num sentido mais amplo, surge como imprescindível perceber-se quais os aspectos que estão na sua origem. É no estudo dos factores promotores do engagement laboral que radica a fórmula que possibilitará a sua replicação.

A investigação tem vindo a considerar dois aspectos relacionados com o engagement laboral: os recursos laborais e pessoais. O engagement laboral parece estar positivamente associado a características do trabalho que podem considerar-se como aspectos motivacionais ou fortalecedores do trabalho. Tais características são, por exemplo, o apoio percebido por parte dos colegas de trabalho; o feedback recebido sobre o desempenho laboral; a autonomia laboral; a variedade das tarefas; e as facilidades de formação (Demerouti et al, 2001; Salanova et al., 2000). Efectivamente, parece estar também relacionado com a existência de recursos pessoais como as crenças de auto-eficácia (Salanova, Grau, Llorens e Schaufeli, 2001). É interessante assinalar que o engagement laboral pode ser tanto uma causa como uma consequência da auto-eficácia (Salanova & Schaufeli, 2004).

Desta forma, o presente capítulo será dedicado maioritariamente à exploração dos recursos laborais e dos recursos pessoais que poderão estar na origem do Engagement laboral, e à forma como se relacionam com o mesmo. No final do capítulo serão ainda abordadas as variáveis individuais, como género ou ocupação, que têm vindo a ser sugeridas como estando mais associadas ao engagement laboral.

### 2.4.1. Recursos Laborais

Para que os indivíduos consigam encontrar um equilíbrio entre o seu trabalho e a vida pessoal, familiar e social, existem elementos que devem estar presentes no local de trabalho, promovendo a criatividade e energia dos indivíduos, e em última instância o seu bem-estar. Estes elementos são designados, na literatura, por recursos laborais, e parecem estar relacionados com o engagement laboral através de um processo motivacional.

Os recursos laborais podem ser definidos como aspectos físicos, psicológicos, sociais, ou organizacionais, inerentes ao contexto laboral, e que podem provocar o seguinte (1) são funcionais na concretização dos objectivos relacionados com o

trabalho; (2) reduzem as exigências laborais e os seus custos fisiológicos e psicológicos associados; e (3) estimulam o desenvolvimento e crescimento pessoais (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010).

Seguidamente serão apresentados alguns modelos teóricos, que abordam a temática dos recursos pessoais, bem como uma breve clarificação sobre as vantagens ou mais-valias da sua utilização na presente investigação.

#### 2.4.2. Modelos explicativos da relação entre Recursos Laborais e Engagement Laboral

O modelo das dimensões básicas da tarefa, de Hackman e Oldham (1975), será um dos modelos centrais da presente investigação. Apesar de ter sido desenvolvido na década de 70, muitos dos conhecimentos que lhe estão subjacentes mantêm-se actuais, fornecendo evidências teóricas a muitos estudos realizados correntemente. A pertinência da sua utilização na presente investigação está também relacionada com o facto de o modelo estudar os atributos do trabalho que criam condições para a manifestação da motivação intrínseca das pessoas, considerando que esta pode ser aumentada através do aumento dos níveis de significado do trabalho, responsabilidade e feedback. Além disso, o modelo trata separadamente a estrutura do trabalho individual e a estrutura do trabalho em grupo, sendo nesta investigação particularmente pertinente a estrutura do trabalho individual. O modelo das dimensões básicas da tarefa prima ainda por assumir a existência de diferenças individuais, já que considera que o potencial motivacional de cada trabalho varia de indivíduo para indivíduo, condicionando por sua vez os resultados do trabalho.

O modelo *Job Demands-Control* encontra-se na origem ao modelo *Job Demands-Resources*, e irá ser brevemente abordado apenas no sentido de expor alguns pressupostos que alicerçaram o segundo.

Por sua vez, o modelo *Job Demands-Resources* tem a grande vantagem de poder ser aplicado a diferentes contextos de trabalho, independentemente do tipo de exigências e recursos específicos envolvidos. O modelo contempla que, através da avaliação da percepção das exigências e recursos presentes no contexto de trabalho (o que inclui, quer indicadores positivos, quer negativos, do bem-estar), é possível potenciar as condições necessárias ao desenvolvimento do engagement laboral.

### *Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa*

Vários autores têm vindo a estudar a relação entre os recursos laborais e pessoais e o engagement laboral, Shirom (2003), é disso exemplo. Este autor propôs um conceito similar ao engagement laboral, designando-o vigor, e definindo-o como a força física, energia emocional, e vivacidade cognitiva. Shirom sugeriu que os antecedentes do vigor incluem extroversão, determinadas características das tarefas (autonomia, significado, feedback, identidade e variedade), ter múltiplos papéis, coesão grupal e a existência de líderes que encorajam os empregados a pensar de uma forma criativa. Contudo, a procura dos antecedentes do engagement laboral e de outros resultados positivos associados ao contexto do trabalho é bem mais antiga.

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram, em meados dos anos setenta, o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, com base na teoria de Herzberg e nas investigações de Turner e Lawrence (1965, cit. por Hackman & Holdham, 1980) e Hackman e Lawler (1971). Este modelo propõe que a motivação, satisfação, produtividade, tendência ao absentismo e *turnover*, podem ser explicadas não só pelas diferenças individuais, mas também pelas características da tarefa.

De acordo com este modelo, a simples realização das tarefas pode proporcionar um incentivo que conduz a sentimentos de felicidade. Quer isto dizer que as pessoas se sentem internamente motivadas pela realização do seu trabalho e que a percepção de que o seu trabalho está a ser bem realizado serve como recompensa interna para que continuem a trabalhar. Para que tal ocorra, as tarefas deverão ter subjacentes cinco dimensões básicas que conduzirão a estados psicológicos críticos que, por sua vez, facilitam resultados de elevada satisfação e motivação interna, bem como baixa rotatividade e absentismo. A força da necessidade de crescimento, por sua vez, modera a relação entre os intervenientes descritos (Hackman & Oldham, 1975; 1980) (Figura 2).

As cinco dimensões básicas da tarefa são, segundo Hackman & Oldham (1975):

- Variedade da tarefa – A medida em que o trabalho exige a utilização de diversas actividades, diferentes conhecimentos, competências ou talentos por parte do trabalhador.

- Identidade da tarefa – A medida em que o trabalho pode ser percebido como um todo que pode ser desenvolvido do início ao fim, já que o ser humano tem uma necessidade inata de perceber o todo, pelo que a sua preocupação com o trabalho é maior quando existe essa possibilidade.
- Significado da tarefa – Representa o significado que o trabalho desenvolvido tem na vida de outras pessoas, quer dentro, quer fora da organização.
- Autonomia – Refere-se à liberdade ou independência com que o indivíduo pode conduzir as suas acções, bem como a determinação de procedimentos utilizados na sua condução. A percepção de que os resultados são devidos aos seus esforços e iniciativas é maior quanto maior for o nível de autonomia.
- Feedback do trabalho – Diz respeito ao retorno ou informação que o trabalho em si proporciona ao indivíduo sobre o seu desempenho e que lhe permite obter conhecimento sobre a eficácia da sua performance.

A análise das dimensões básicas das tarefas possibilita obter um resultado designado de “potencial motivacional”, fornecido pela seguinte equação:

$$\left( \frac{\text{Variedade da tarefa} \times \text{Identidade da tarefa} \times \text{Significado da tarefa}}{3} \right) \times (\text{Autonomia}) \times (\text{Feedback})$$

Como se pode verificar pela equação, um aumento em qualquer uma das dimensões conduzirá a um aumento ao nível do potencial motivacional. No entanto, o peso de todas as dimensões não é igual, já que a autonomia e o feedback vão influenciar mais o potencial motivacional que cada uma das outras dimensões individualmente.

É expectável, apesar de tudo, que a teoria não funcione de igual modo para todos os indivíduos. Em particular, indivíduos que valorizem mais sentir-se acompanhados, e que tenham uma maior necessidade de crescimento, vão responder bem a um



emprego com elevado potencial motivacional. Por outro lado, indivíduos que não valorizem tanto o acompanhamento e a necessidade de crescimento poderão encontrar num emprego com elevado potencial motivacional, um ambiente *stressante* e desconfortável (Hackman & Oldham, 1975, 1980).

No seguimento da ideia anteriormente referida, as dimensões básicas das tarefas são também responsáveis pelos estados psicológicos críticos. As dimensões variedade, em conjugação com o significado e identidade das tarefas dão origem ao primeiro destes estados psicológicos críticos, designado por significância percebida pelo trabalho (Hackman & Oldham, 1975) e que representa a importância do trabalho realizado. Se o trabalho realizado por um indivíduo é percebido como trivial, dificilmente contribuirá para a sua motivação interna, contudo, se pelo contrário é visto como importante para a organização, isso vai funcionar como retroalimentação para que o indivíduo o continue a realizar.

A autonomia vai conduzir ao segundo estado psicológico, denominado responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho (Hackman & Oldham, 1975). Se um indivíduo acreditar que o seu trabalho depende mais de factores externos do que de si próprio, os resultados não vão fazer com que se sintam mal ou bem, no entanto, se os mesmos resultados forem entendidos como inerentes ao seu desempenho, o simples facto de serem positivos reforçará a sua actividade.

Por fim, o feedback leva ao terceiro estado psicológico, o conhecimento dos resultados do trabalho (Hackman & Oldham, 1975). Os indivíduos necessitam saber se os resultados do seu trabalho foram ou não positivos para se sentirem bem ou não com a sua performance.

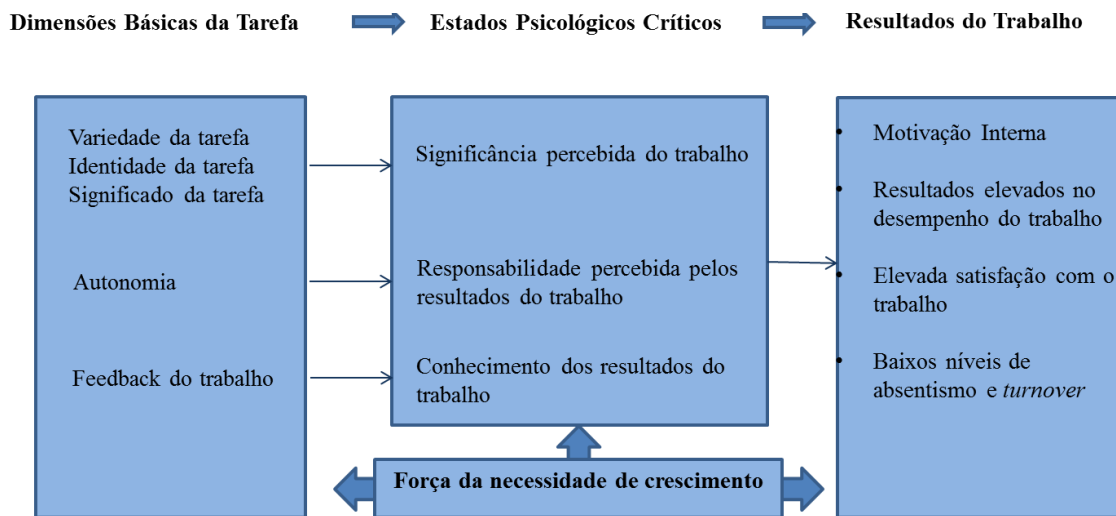


Figura 4. Representação esquemática do modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham.

#### *Modelo Job Demands-Control (JD-C)*

O modelo das exigências-controlo laboral, é uma construção teórica proposta por Karasek (1979, 1998), e constitui um importante campo de estudo acerca dos processos através dos quais as características psicológicas do trabalho determinam o bem-estar e motivação dos indivíduos, frequentemente operacionalizados através do burnout e engagement laboral (Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2007).

De acordo com o modelo, as exigências psicológicas presentes no ambiente de trabalho, em interacção com a “latitude decisional” ou controlo percebido sobre o trabalho (estando esta dimensão relacionada com a autoridade do trabalhador para tomar decisões no seu trabalho e o leque de competências que possui), determinam a saúde e motivação laborais. As exigências laborais podem ser definidas como os aspectos físicos, psicológicos, sociais, ou organizacionais que no contexto laboral requerem esforço sustentado ou *skills* físicas e/ou psicológicas (cognitivas e emocionais), e estão associados a custos físicos e/ou psicológicos (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Duas assunções estão subjacentes ao modelo das exigências-controlo. A primeira assunção é que o *strain* psicológico (como fadiga crónica, ansiedade e complicações cardiovasculares) é particularmente causado por uma combinação de elevadas exigências psicológicas e baixa latitude decisional. A segunda assunção

importante é que a motivação laboral, bem como a aprendizagem e as oportunidades de desenvolvimento ocorrem se as exigências laborais forem elevadas e a latitude decisional elevada. O tipo de situação laboral oposta ocorre no trabalho em que nem as exigências laborais são elevadas nem a latitude decisional é pronunciada. Esta situação laboral passiva é caracterizada por uma diminuição das actividades laborais e uma aprendizagem negativa – uma perda gradual de competências adquiridas (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001).

De acordo com os resultados de uma investigação levada a cabo por Demerouti et al. (2001) quando os recursos laborais são elevados, devemos esperar motivação sobre a forma de engagement laboral, independentemente do nível de exigências laborais. Os recursos laborais representam uma categoria de características positivas do ambiente de trabalho mais do que o controlo sobre o trabalho enunciado no modelo. Isto significa que baixos níveis de *strain* não estão apenas relacionados com uma diminuição das perturbações associadas mas também a uma diminuição da motivação e aprendizagem.

#### *Modelo Job Demands-Resources (JD-R)*

O modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) foi parcialmente inspirado no modelo das exigências-controlo apresentando, no entanto, algumas evoluções comparativamente com o anterior. Antes de mais, o modelo *Job Demands-Resources* tem uma maior capacidade de generalização, já que pode ser aplicado a qualquer ocupação. Além disso, este modelo integra uma abordagem negativa, e outra positiva sobre o bem-estar dos empregados (Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2004).

De acordo com o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001) as características do ambiente de trabalho podem ser classificadas em duas categorias gerais, as exigências laborais e os recursos laborais. Os recursos laborais conduzem ao potencial motivacional intrínseco (uma vez que levam ao crescimento, aprendizagem, e desenvolvimento dos indivíduos) ou extrínseco (devido ao papel que desempenham na consecução de objectivos), o que leva a que os empregados possam desenvolver um aumento de *commitment* para com o seu trabalho, e possam experienciar um aumento no seu nível de engagement laboral. De igual forma, o modelo JD-R propõe que os recursos laborais medeiam a relação entre as exigências laborais e a exaustão (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Várias investigações têm vindo a demonstrar a influência dos recursos laborais ao nível do engagement laboral. No sentido de verificarem essa mesma relação, Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen (2007) realizaram um estudo longitudinal, com uma duração de 2 anos, e uma amostra de sujeitos Finlandeses com funções ligadas à saúde. Os resultados permitiram concluir que (1) os recursos laborais são mais preditivos do engagement laboral que as exigências laborais; (2) o controlo percebido e a auto-estima baseada na organização, demonstraram ser os melhores preditores, à posteriori, do engagement laboral. Outra investigação, levada a cabo por Koyuncu, Burke e Fiksenbaum (2006) procurou examinar os potenciais antecedentes e consequências do engagement laboral, utilizando para isso, uma amostra de mulheres gerentes e outros profissionais empregados de um grande banco Turco. Os resultados foram também indicativos do poder preditivo dos recursos laborais sobre o engagement laboral.

De acordo com a teoria da conservação dos recursos de Holboll (2001) os indivíduos sentem-se motivados pela obtenção, retenção e protecção de recursos, pelo que a simples existência de alguns recursos laborais pode potenciar a aquisição de mais. Desta forma, cria-se aquilo a que se pode chamar espiral de ganhos, os recursos existentes conduzem a um aumento da motivação e do bem-estar, o que leva à obtenção de mais recursos. Contudo, o contrário também se verifica, a perda de recursos leva a uma perda da motivação e, conseqüentemente, a outras perdas de recursos, formando uma espiral de perdas e conduzindo, eventualmente, ao surgimento do burnout (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004).

Em suma, todos os modelos apresentados fornecem importantes evidências sobre a forma como os recursos laborais conduzem ao surgimento de determinadas consequências positivas no contexto de trabalho, como é o caso da motivação intrínseca, da performance laboral e do engagement laboral.

#### 2.4.3. Recursos Pessoais

Ainda que os recursos laborais tenham um importante papel na vida profissional das pessoas, existem outros contributos a ter em consideração. É o caso das variáveis inerentes ao próprio sujeito que condicionam, inevitavelmente, a sua percepção sobre o meio que o rodeia e a forma como se comporta. Estas variáveis são habitualmente designadas por recursos pessoais.

A investigação sobre recursos pessoais tem sido desenvolvida em conjunto com a investigação sobre *stress* e *coping*. Inerente ao termo “recurso” encontra-se a referência de ser uma forma de suprir uma necessidade ou deficiência. O valor do recurso está associado ao resultado produzido (Ashford, 1986, cit. por Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos & Bakker, 2010). O termo “pessoal” refere-se à ideia que as características individuais podem funcionar como formas de lidar com o mundo exterior. Assim, os recursos pessoais referem-se à interação pessoa-ambiente podendo pertencer a um domínio específico (Hobfoll, 1989).

Os traços de personalidade podem influenciar a facilidade com que os recursos pessoais são desenvolvidos. Por exemplo, as pessoas com níveis de extroversão elevados têm mais facilidade em pensar de forma otimista que as pessoas que têm baixos níveis de extroversão. Ainda assim, apesar dos traços, é possível desenvolver estilos exploratórios otimistas (Seligman, 1991).

A mobilização dos recursos pessoais tem lugar quando as pessoas são confrontadas com situações adversas ou ambíguas, em que os traços influenciam a presença de estados cognitivo/afectivos de baixa ordem. Esses estados influenciam a percepção da situação e, por sua vez, as estratégias utilizadas para gerir a situação (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos & Bakker, 2010).

Desta forma, os recursos pessoais referem-se a aspectos cognitivo-afectivos, de baixa ordem, influenciados pelos traços de personalidade e que se encontram associados ao desenvolvimento de sistemas de crenças positivas sobre o “self” (p.e., auto-estima, auto-eficácia, excelência) e sobre o mundo (p.e., optimismo, fé) que motivam e facilitam a concretização de objectivos, face a circunstâncias adversas. Existem três tipos de recursos pessoais típicos, nomeadamente a auto-eficácia, a auto-estima organizacional e o optimismo, todos eles considerados como componentes individuais da adaptabilidade (Hobfoll, 2002, cit. por Xanthopoulos, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Por a auto-eficácia constituir um dos conceitos centrais desta investigação será abordada de seguida, de uma forma mais pormenorizada.

#### 2.4.4. Auto-Eficácia

O enfrentamento de novos desafios requer fortes doses de confiança em si mesmo, no sentido de dar respostas adequadas às situações. A auto-eficácia é, por isso, crucial ao nível do comportamento adaptativo e da performance. Se as pessoas tiverem falta de confiança relativamente a novos comportamentos, não serão capazes

de os tentar. Por sua vez, quando saboreamos o êxito tendemos a sentir-nos mais confiantes nas próprias competências, da mesma forma que quando se experimenta o fracasso gera-se mal-estar psicológico que leva a maiores crenças de incompetência e desconfiança em si mesmo, criando uma espécie de círculo em espiral negativo (Hill, Smith & Mann, 1987).

Desta forma, a auto-eficácia pode ser definida como a crença nas próprias capacidades para organizar e executar os cursos de acção necessários para produzir determinados resultados (Bandura, 1997, 2001). Este conceito constitui uma importante linha de investigação presente e futura na psicologia do trabalho e das organizações já que, cada vez mais, os trabalhadores terão de ser capazes de atender a múltiplas e variadas tarefas, adaptando os seus conhecimentos, habilidades e destrezas às exigências concretas do trabalho. Resultados encontrados em diferentes investigações (p.e. Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2004) mostram que pessoas que têm fortes crenças nas suas capacidades, pensam e sentem de forma diferente daqueles que têm dúvidas sobre as mesmas. Estes últimos têm baixas aspirações e um fraco comprometimento com os objectivos que escolhem perseguir, as falhas diminuem a sua motivação; sua atenção é desviada da performance das tarefas para as preocupações com as suas limitações pessoais; desistem facilmente e têm dificuldade em reconstruir a sua confiança depois das falhas (Bandura, 1988).

Em contraste, as fortes crenças nas próprias capacidades aumentam o funcionamento pessoal de diferentes formas, já que as pessoas abordam as tarefas difíceis como desafios; têm um conjunto de objectivos desafiantes e mantêm um forte sentido de comprometimento com os mesmos; mediante as falhas aumentam o seu esforço, e reconstróem rapidamente a sua confiança; além disso, as pessoas que acreditam fortemente nas suas capacidades associam a falha a uma probabilidade de sucesso em ocasiões futura; e manifestam algum controlo sobre as situações, pelo que, experienciam baixos níveis de *stress* e de vulnerabilidade (Bandura, 1988).

#### *Auto-eficácia geral e auto-eficácia específica*

A investigação tem conceptualizado a auto-eficácia geral como a confiança nas próprias capacidades de *coping*, que podem ser manifestadas numa grande diversidade de situações desafiantes. Este conceito tem uma natureza duradoura e estável (Schwarzer, 1999). Ainda assim, o grau de generalidade pode variar dependendo dos diferentes resultados que se procura predizer ou moderar, como o grau de similaridade de determinadas actividades, as modalidades ou formas em que

as capacidades se manifestam (comportamental, cognitiva, ou afectivamente) e os aspectos qualitativos da situação. Por sua vez, a auto-eficácia como constructo específico pode ser entendida como o conjunto de crenças no nível de competências, em situações particulares. A investigação tem vindo a demonstrar que a auto-eficácia como capacidade geral parece funcionar como melhor preditor da performance que a auto-eficácia específica (Grau, Salanova & Peiró, 2001).

#### 2.4.5. Modelos Explicativos da relação entre Recursos Pessoais e Engament

Os modelos teóricos que se seguem fornecem abordagens diferentes, mas compatíveis e complementares, acerca da relação entre os recursos pessoais, com especial incidência sobre o conceito de auto-eficácia, e engagement laboral.

Primeiramente será realizada uma análise sobre a teoria sócio-cognitiva de Bandura, desenvolvida na década de 70, mas, tal como no caso do Modelo das dimensões básicas da tarefa, actual nos seus princípios e fundamentos. Posteriormente, será realizada uma nova análise sobre o modelo JD-R, recentemente reformulado, no sentido de incluir os recursos pessoais na sua fundamentação.

##### *Teoria Socio-Cognitiva*

A teoria sócio-cognitiva assume que a capacidade para exercer controlo sobre a própria vida, é a essência da humanidade. Esta capacidade é determinada por um número de características centrais como intencionalidade, pensar antecipadamente, auto-regulação, e auto-reflexão sobre as próprias capacidades. De entre os mecanismos que governam a capacidade para exercer controlo sobre a própria vida, o sentido de eficácia para gerir o próprio nível de funcionamento e eventos que afectam a própria vida, desempenha um papel central (Bandura, 2001).

De acordo com a teoria sócio-cognitiva, são quatro as fontes de auto-eficácia: as experiências de mestria, que dependem tanto da execução da tarefa real como da execução percebida; a persuasão verbal dos outros; experiências vicariantes; e a interpretação da activação somática e emocional. No entanto, ainda que todos estes aspectos constituam fontes de auto-eficácia, as experiências de êxito são a fonte mais importante. O êxito incrementa as avaliações positivas de auto-eficácia que, por sua vez, influenciam o êxito futuro; e vice-versa, os fracassos repetidos aumentam as avaliações negativas das próprias competências que, por sua vez incrementam a

possibilidade de ter mais fracassos no futuro (Llorens, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2004).

Efectivamente, o ser humano tende a evitar aquelas actividades que acredita que excedem as suas capacidades e a realizar aquelas actividades que é capaz de controlar. A auto-eficácia determina o esforço para realizar as tarefas, a persistência, a quantidade de tentativas e o tempo que se investirá ante os obstáculos. Além disso, afecta a forma como pensamos e nos sentimos. Um sentido de auto-eficácia negativo está associado ao burnout, depressão, ansiedade e desamparo. A auto-eficácia positiva associa-se à persistência, dedicação e satisfação nas acções que realizamos (Garrido, 2000; Martínez, Marques-Pinto, Salanova & Lopes da Silva, 2002; Salanova, Grau, Cifre y Llorens, 2000; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli, 2003; Salanova y Schaufeli, 2000). Segundo Bandura (1997), a experiência de *stress* é produzida por uma baixa eficácia para exercer controlo sobre situações demasiado exigentes. Além disso, se as pessoas acreditarem que podem, elas produzem os resultados desejados nas suas acções. Contrariamente, se o ambiente as impede, elas irão desistir e adoptar posições de cinismo. Grau et al. (2001) encontraram um efeito de interacção bilateral entre as exigências (rotina e conflito de papéis) e crenças de auto-eficácia em casos de burnout em trabalhadores na área das Tecnologias de Informação (TI). Na mesma situação, com elevados níveis de exigências, trabalhadores com elevados níveis de crenças de auto-eficácia mostraram níveis mais baixos de cinismo que aqueles com menor eficácia. Os mesmos resultados foram encontrados por Salanova et al. (2000) em trabalhadores da área de TI.

Por sua vez, o engagement laboral é encarado como uma injeção propulsora da conduta motivada e que deriva de elevados níveis de auto-eficácia nas pessoas. De facto, esta teoria assinala que a auto-eficácia proporciona à pessoa um mecanismo auto-motivador, já que como consequência da auto-observação das próprias competências, a pessoa impõe-se a si própria metas que, por sua vez, mobilizam os esforços, a orientação para objectivos, e a persistência no tempo (Bandura, 1997, 2001). A relação do esforço e perseverança com o desempenho é muito elevada. Neste sentido, os êxitos favorecem a perseverança e o esforço, e em sentido inverso, estes dão lugar aos fracassos (Bandura, 1997).

#### *Modelo Job Demands-Resources (JD-R)*

O modelo *job demands-resources* foi, recentemente, reformulado no sentido de incluir recursos pessoais (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), já que



vários estudos têm vindo a demonstrar que os recursos pessoais funcionam como mediadores na relação entre recursos laborais e engagement laboral/ exaustão (Bakker & Demerouti, 2007; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Além disso, os recursos pessoais influenciam a percepção dos recursos laborais ao longo do tempo, e predizem de forma objectiva o *turnover* financeiro através do engagement laboral (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010).

Numa investigação levada a cabo por Lorens, Salanova e Grau (2003) em que se procurou testar os antecedentes afectivos (isto é, o burnout e o engagement laboral) da auto-eficácia, numa amostra de 274 professores de secundário espanhóis, encontrou-se evidência do papel mediador desempenhado pelo engagement laboral e pelo burnout na relação obstáculos e facilitadores, por um lado, e a auto-eficácia, por outro. Isto significa que os recursos laborais aumentam o engagement laboral e futuros pensamentos de auto-eficácia, o contrário também se verifica, ou seja, o engagement laboral e a eficácia aumentam a percepção dos recursos existentes.

Algum tempo mais tarde, Llorens, Salanova, Schaufeli e Bakker (2007) investigaram a relação causal entre os recursos relacionados com a tarefa (controlo do tempo e controlo do método), pensamentos de eficácia e engagement laboral numa amostra de 110 estudantes universitários espanhóis, num cenário laboratorial. Este estudo testou o papel de mediação de pensamentos de auto-eficácia na relação ente os recursos laborais relacionados com a tarefa e o engagement laboral. Os resultados encontrados apontam para a existência de uma relação recíproca, ou seja, pressupõem que para além do efeito dos recursos da tarefa sobre o engagement laboral (estando a relação mediada pela auto-eficácia) existe também um efeito do engagement laboral sobre a auto-eficácia e sobre os recursos laborais relacionados com a tarefa percebidos.

Por sua vez, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, e Schaufeli (2009) investigaram as flutuações diárias nos recursos laborais, relacionando-as com os níveis de recursos pessoais, com o engagement laboral, o com o retorno financeiro. Utilizaram, para isso, uma amostra de 42 empregados de uma empresa de fast-food, aos quais foi aplicado um mesmo questionário durante 5 dias consecutivos. Os resultados encontrados suportam o papel da auto-eficácia, OBSE (*Organizational Based Self-Esteem*), e optimismo como variáveis mediadoras na relação entre a autonomia, coaching, e espírito de equipa por um lado, e engagement por outro. Além disso existe algum suporte para a ligação entre recursos laborais, engagement laboral, e retorno financeiro. A evidência para estas relações, a um nível intra-pessoal enfatiza

o forte potencial motivacional dos recursos laborais e pessoais: em dias com melhores recursos laborais os empregados mostram-se auto-confiantes, mais *engaged* e com melhor performance que nos dias com menores níveis de recursos laborais.

Efectivamente, várias têm sido as evidências encontradas de que os recursos pessoais em geral, e os níveis de crenças de eficácia que as pessoas e grupos experienciam, em específico, influenciam as suas percepções acerca das exigências e recursos laborais. Por exemplo, quando os níveis de eficácia são elevados e os indivíduos acreditam que conseguem controlar o seu ambiente, as exigências laborais são mais facilmente percebidas como desafiantes e os recursos laborais tornam-se ainda mais abundantes. Consequentemente, mais facilmente os indivíduos ficam *engaged* e têm uma melhor performance no desempenho das suas tarefas (Figura 5). Isto constitui um processo de reforço mútuo, que pode resultar numa espiral de ganhos (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos & Bakker, 2010).

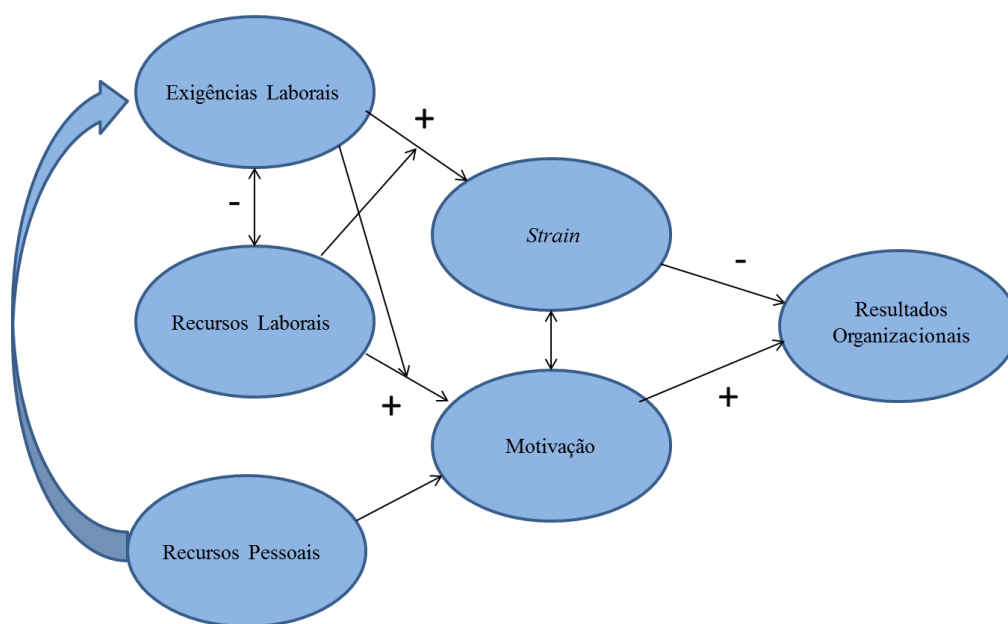


Figura 5. Modelo Job Demands-Resources

Resumindo, a partir da análise dos modelos anteriores podemos concluir que a percepção dos recursos pessoais que possuímos, e em especial a nossa auto-eficácia, determinam a quantidade de esforço que disponibilizamos na realização das acções diárias. Os resultados das nossas acções, a um nível laboral, vão também ser

influenciados quer pelas exigências, quer pelos recursos laborais disponíveis que, por sua vez, vão também influenciar a percepção dos recursos pessoais.

#### 2.4.6. Diferenças Individuais associadas ao Engagement Laboral

Apesar de a investigação apontar alguns aspectos como estando mais comumente associadas ao engagement laboral, sabe-se que diferentes grupos e distintas pessoas podem conseguir estados de engagement laboral de uma forma diferencial, dadas as suas experiências de significado psicológico, segurança, e capacidade de avaliar situações específicas. Apesar de não existir ainda muita literatura sobre as diferenças individuais associadas ao engagement laboral, seguidamente serão enumerados alguns aspectos que parecem influenciar, efectivamente, este constructo.

Antes de mais, parece existir uma relação entre os níveis de engagement laboral dos empregados e a sua capacidade para se recuperarem dos esforços (físicos, mentais e emocionais) da jornada laboral anterior (Sonnetag, 2003). Os empregados que se sentem suficientemente recuperados da tensão gerada pelo trabalho do dia anterior, sentem-se no dia seguinte com níveis de engagement laboral mais elevados que os empregados que não conseguem recuperar-se durante o seu tempo livre. Por outro lado, sabe-se também que os empregados *engaged* se envolvem em outras actividades fora do trabalho, que são também do seu interesse. Ainda que estes empregados indiquem que em algumas ocasiões se sentem cansados pelo seu trabalho, este tipo de fadiga não é como a que experimentam os empregados *burnout*, para quem a fadiga é completamente negativa. Os empregados *engaged* experimentam também fadiga mas associam-na a algo prazenteiro, como a realização do trabalho bem feito e a consecução de uma meta, sendo algo gratificante.

Por sua vez, Schaufeli e Bakker (2004) demonstraram a partir de uma amostra de 25.000 empregados de 13 países diferentes (Austrália, Bélgica, Canadá, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, África do Sul, e Suécia) que o engagement laboral se encontra relacionado com a idade; com o género; e com o tipo de ocupação. Efectivamente, os trabalhadores com mais idade parecem sentir-se mais *engaged* com o trabalho que os trabalhadores mais jovens. Este resultado, ainda assim, pode ter sido devido a um enviesamento de selecção designado de “efeito do trabalhador feliz”. Isto é, apenas os trabalhadores que estão

sãos, psicologicamente falando, permanecem nos seus empregos, felizes, e os que não o estão abandonam os seus empregos.

Em relação ao género, os homens pontuam mais alto nos níveis de engagement laboral que as mulheres (Schaufeli & Bakker, 2004). Uma possível explicação poderá assentar no facto de os homens serem mais capazes de generalizar emoções positivas do trabalho para casa (Montgomery, Peeters, Schaufeli e Ouden, 2003; Ferguson, 2007). No entanto, mais uma vez, as diferenças são pequenas e existem dúvidas sobre a sua relevância prática.

No que concerne ao tipo de ocupação, os directores, executivos e autónomos pontuam mais alto nos níveis de engagement laboral do que os colaboradores de colarinho azul, polícias, e pessoas que trabalham em serviços. Possivelmente, estes resultados terão que ver com a relação entre engagement laboral e comportamento proactivo, iniciativa pessoal e compromisso, características típicas do tipo de profissões de direcção, trabalhadores autónomos e empreendedores (Schaufeli & Bakker, 2004).

Por fim, existem ainda evidências empíricas que comprovam a relação entre o engagement laboral e determinados traços de personalidade, e tipos de temperamento. Langelaan, Bakker, Van Doornen e Schaufeli (2006) comprovaram que o engagement laboral é caracterizado por elevados níveis de extroversão em combinação com baixos níveis de neuroticismo. Os mesmos autores encontraram ainda evidências para afirmar que os trabalhadores *engaged* possuem boa capacidade de adaptação, já que se adaptam rapidamente às mudanças no seu ambiente de trabalho, e passam facilmente de uma actividade para outra quando comparados com colegas.

Resumindo, parecem existir diversas variáveis individuais que influenciam o engagement laboral para além daquelas que são mais frequentemente estudadas. Algumas dessas variáveis são a capacidade de recuperação do esforço despendido na jornada laboral anterior; a idade; o género; a ocupação; e factores associados à personalidade e temperamento dos indivíduos. Não obstante, é ainda necessária investigação, no sentido de perceber a forma como estas e outras variáveis influenciam os níveis de engagement laboral dos indivíduos.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Formulação das Hipóteses Estatísticas

Após a descrição dos contornos da problemática em estudo, surge a fase de definição das relações que parecem ser mais plausíveis, a fim de serem contestadas. Uma hipótese é isso mesmo, a explicação ou solução mais plausível para um determinado problema (Almeida & Freire, 2003).

Tal como foi referido anteriormente, a problemática da presente investigação centra-se no estudo da relação entre as dimensões básicas da tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, feedback, e autonomia) propostas por Hackman e Oldham (1975, 1980), a auto-eficácia e o engagement laboral. Assim, as hipóteses estatísticas podem ser formuladas do seguinte modo:

**H1:** Existe uma relação significativa e positiva entre as dimensões básicas da tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado tarefa, autonomia e feedback), e o engagement laboral;

**H2:** Existe uma relação significativa e positiva entre a auto-eficácia e o engagement laboral;

No caso de serem obtidas evidências que nos permitam a aceitação de H1 e H2, pode ainda ser testada uma terceira hipótese:

**H3:** Existe um efeito de mediação por parte da auto-eficácia na relação entre as dimensões básicas da tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado tarefa, autonomia e feedback), e o engagement laboral;

## 3.2. Participantes

### 3.2.1. População

A população deste estudo é constituída pela totalidade de operadores de *call* e *contact center* a trabalhar na empresa PT Contact, o que representa cerca de 6.000 colaboradores (PT Contact, disponível online).

A PT Contact, é uma empresa direccionada para a gestão, implementação e optimização de centros, serviços de atendimento e telemarketing, composta por um total de 22 *call* e *contact centers*, a funcionar de norte a sul do país. A empresa tem um volume de cerca de 6 milhões de contactos mensais, o que justifica que, dentro da área de negócio a que se dedica, seja considerada a empresa líder a nível nacional (PT Contact, disponível online).

Os *call* e *contact centers* podem ser descritos como tendo um ambiente de trabalho no qual a área principal de negócios é mediada por tecnologias que envolvem, geralmente, computador e telefone, capacitando a distribuição eficiente das chamadas recebidas pelo *staff*. O objectivo das tecnologias descritas é permitir que a interacção cliente-empregado ocorra simultaneamente com o aparecimento e acesso à informação no monitor (Holman, 2003).

As organizações têm beneficiado com o surgimento destes centros por isso lhes possibilitar uma redução de custos e o alargamento e melhoria das facilidades de serviços (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Por outro lado, inúmeros têm sido os postos de trabalho criados possibilitando, por exemplo, às camadas mais jovens conseguirem o seu primeiro emprego, conciliando-o muitas vezes com o decorrer da sua formação universitária.

Apesar das vantagens mencionadas, o tipo de trabalho associado aos operadores de *call* e *contact center* é bastante exigente e *stressante*. Efectivamente, os operadores desempenham uma multiplicidade de tarefas com interrupções constantes, o seu trabalho é constituído por movimentos repetitivos, enquanto têm de processar grandes quantidades de informação. O ambiente de trabalho é ruidoso, caracterizado por elevada pressão de tempo e, geralmente, monitorizado *online* (Ferreira & Saldiva, 2002). Tudo isto leva, frequentemente, a níveis de absentismo e rotatividade elevados.

Este cenário faz com que seja particularmente interessante perceber a relação entre as variáveis engagement laboral, dimensões básicas da tarefa e auto-eficácia, neste tipo de população.

### 3.2.2. Amostra

Na presente investigação participaram 135 comunicadores (n = 135), e 8 supervisores (n = 8), todos eles colaboradores do *call center* da PT Contact de Évora. A equipa de trabalho deste *call center* é constituída por cerca de 200 comunicadores (este número não é exacto devido à rotatividade existente), 12 supervisores e 1 coordenador. A distribuição da amostra por género e ocupação encontra-se descrita nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1:

*Distribuição da amostra por género.*

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valores	Masculino	65	43.0	43.6	43.6
Válidos	Feminino	84	55.6	56.4	100
	Total	149	98.7	100	
Valores em Falta		2	1.3		
Total		151	100		

A Tabela 1 evidencia que a amostra do nosso estudo é constituída maioritariamente por mulheres, já que 55.6% dos respondentes eram mulheres e 43.0% eram homens. Apenas 2 sujeitos não indicaram género.

Tabela 2:

*Distribuição da amostra por ocupação.*

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valores	Comunicador	135	89.4	94.4	94.4
Válidos	Supervisor	8	5.3	5.6	100
	Total	143	94.7	100	
Valores em Falta		4	5.3		
Total		151	100		

A Tabela 2 mostra que 89.4% dos respondentes eram comunicadores e 5.3% supervisores. Apesar de a amostra de supervisores ser relativamente pequena, podemos concluir que a maior parte dos supervisores do *call center* respondeu ao questionário.

O *call center* de Évora, fundado no ano de 2000, constituiu-se inicialmente como sendo um serviço de atendimento da linha de avarias da PT Comunicações. Posteriormente, passou a dispor também dos serviços da SAPO e TELEPAC, e com eles o apoio a clientes comercial/facturação. Foi acrescentado, em 2006, ao serviço de atendimento comercial/facturação o atendimento técnico. Actualmente, o *call center* dispõe também do serviço de apoio a clientes MEO.

A amostra seleccionada inclui operadores de todas as linhas de atendimento existentes, a trabalhar em diferentes horários. Os turnos são fixos e têm uma duração de entre quatro e seis horas, sendo que o *call center* abre às 8h00 e encerra às 1h00. O último turno é constituído maioritariamente por estudantes que conciliam a sua formação universitária com o trabalho no *call center*. No entanto o nível de escolaridade dos participantes deste estudo vai desde o ensino básico, ao mestrado (Tabela 3), estando os participantes distribuídos por várias idades (Tabela 4).



Tabela 3:

*Distribuição da amostra por nível de escolaridade.*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Valid	Ensino Básico	8	5.3	5.4	5.4
	Ensino Secundário	80	53.0	54.1	59.5
	Bacharelato	3	2.0	2.0	61.5
	Licenciatura	52	34.4	35.1	96.6
	Pós-Graduação	4	2.6	2.7	99.3
	Mestrado	1	0.7	0.7	100
	Total	148	98.0	100	
Valores em Falta		3	2.0		
Total		151	100		

A análise da Tabela 3 permite-nos concluir que a grande maioria dos participantes no nosso estudo ( $n = 53.0\%$ ) têm habilitações académicas ao nível do ensino secundário. No entanto, a percentagem de sujeitos com habilitações superiores ao ensino secundário é bastante grande ( $n = 39.7\%$ ). A percentagem de sujeitos com um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário é pequena ( $n = 5.3\%$ ). Um total de 3 sujeitos não indicaram o seu nível de escolaridade.

Tabela 4:

*Distribuição da amostra por idade e tempo de experiência profissional em meses.*

		Idade	Tempo de Experiência Profissional
N	Valores Válidos	148	145
	Valores em Falta	3	6
Média		26.00	28.01
Mediana		25.00	12.00
Moda		24.00	6
Desvio Padrão		5.762	33.668
Amplitude		31	167
Mínimo		17	1
Máximo		48	168

Mediante a interpretação da Tabela 4, conclui-se que as idades dos participantes deste estudo se situam entre os 17 anos e os 48 anos, estando a média de idades nos 26 anos. Por seu turno, o tempo de experiência profissional oscila entre 1 mês e 168 meses, ou seja, 14 anos, situando-se a média do tempo de experiência profissional nos 28.01 meses. Dos 151 participantes, 3 deles não responderam à questão da idade, e 6 não responderam à questão do tempo de experiência profissional.

A amostra foi escolhida de acordo com um critério de conveniência, pois apesar de terem sido feitos pedidos de autorização para aplicação de questionários em outros *call centers* da PT Contact, a única resposta positiva foi do de Évora. Os cuidados éticos e deontológicos que foram tidos em consideração em relação à escolha da amostra serão referidos na parte dos procedimentos.

### **3.3. Instrumentos**

#### **3.3.1. Job Rating Form (JRF)**

Para medir a variável recursos laborais foi utilizado o *Job Rating Form* (JRF), desenvolvido por Hackman e Oldham (1974; 1975; 1980), tendo por base o modelo das dimensões básicas da tarefa. Este é um instrumento bastante similar ao *Job Diagnostic Survey* (JDS), desenvolvido pelos mesmos autores. Os dois instrumentos diferem essencialmente nas instruções e no tamanho, já que o JRF apenas inclui as primeiras duas secções do JDS.

O JRF é um instrumento de medida desenvolvido para avaliar as características objectivas do trabalho, especialmente se determinado posto de trabalho se encontra desenhado de forma a possibilitar a quem o ocupa a existência de motivação interna e satisfação laboral. Tem um tempo de aplicação médio de 6 minutos e possui a grande vantagem, comparativamente com o JDS, de permitir a medição das características do trabalho inerentes aos supervisores e colaboradores que trabalham fora do espaço físico da organização. Não obstante, tal como no caso do JDS, também se aplica aos colaboradores que trabalham dentro do espaço físico da organização.

Para além de medir as cinco dimensões básicas da tarefa propostas pelo modelo de Hackman e Oldham, o JRF fornece ainda resultados para a avaliação de duas outras dimensões da tarefa: o feedback extrínseco e o contacto com os outros. O feedback extrínseco refere-se à informação que cada colaborador recebe acerca do seu desempenho, pelos supervisores ou colegas de trabalho. O contacto com outros diz respeito à medida em que o trabalho requer que os colaboradores trabalhem de perto com outras pessoas na condução das suas actividades. Essas pessoas poderão ser membros da organização ou clientes externos (Hackman & Oldham, 1980).

Os resultados para avaliar as sete dimensões laborais consideradas pelo instrumento (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback do trabalho, feedback extrínseco e contacto com os outros) são obtidos através dos itens das secções 1 e 2. A secção 1 tem sete itens que pretendem descrever o trabalho de uma forma objectiva. Cada item mede uma das dimensões laborais. A secção 2 relaciona-se com o significado atribuído ao trabalho, sendo composta por 14 itens, avaliados por uma escala de 1 a 7, que vai desde *“totalmente desadequado”*, passando por *“incerto”*, até *“totalmente adequado”*.

A escala desenvolvida por Hackman e Oldham (1974; 1975) apresenta um índice de consistência interna de 0.71 para a variedade da tarefa e para o feedback do trabalho; de 0.66 para o significado da tarefa e para a autonomia; 0.59 para identidade da tarefa; 0.78 para o feedback extrínseco; e 0.59 para o contacto com os outros. O índice de consistência interna da escala completa é de 0.78. Apesar de este instrumento ter sido alvo de várias críticas, designadamente por incluir itens invertidos (Harvey, Billings & Nilan, 1985; Idaszack & Drasgow, 1987; Kulik, Oldham & Langer, 1988) que de acordo com alguns autores, estariam na origem da sua inconsistência, essas críticas acabaram por conduzir a resultados algo incongruentes. Desta forma, optou-se por utilizar uma tradução do instrumento original, da autoria de Martins (2007), comparando-a com o instrumento original e realizando pequenas alterações ao nível de alguns vocábulos. É de notar que o índice de consistência interna encontrado por Martins (2007) para a versão traduzida do instrumento é idêntico ao valor inicialmente encontrado pelos autores.

Tabela 5:

*JRF: Identificação e Cálculo.*

VARIÁVEIS		QUESTÕES CORRESPONDENTES	OBSERVAÇÕES
		CÁLCULO	
<b>Características Dominantes</b>			
Variedade da Tarefa	VT	Média (sec. 1: 4; sec. 2: 1, <u>5</u> )	*
Identidade da Tarefa	IT	Média (sec. 1: 3; sec. 2: 11, <u>3</u> )	*
Significado da Tarefa	ST	Média (sec. 1: 5; sec. 2: 8, <u>14</u> )	*
Autonomia	AT	Média (sec. 1: 2; sec. 2: 13, <u>9</u> )	*
Feedback do Trabalho	FT	Média (sec. 1: 7; sec. 2: 4, <u>12</u> )	*
Feedback Extrínseco	FE	Média (sec. 1: 6; sec. 2: 10, <u>7</u> )	*
Contacto com os Outros	CO	Média (sec. 1: 1; sec. 2: 2, <u>6</u> )	*

\* Inverter a pontuação a todas as questões sublinhadas

### 3.3.2. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

A variável engagement laboral foi medida com o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) na sua versão longa (de 17 itens). O instrumento tem um tempo de aplicação estimado entre 10 e 15 minutos, e encontra-se disponível na página do Prof. Doutor Wilmar Schaufeli (Schaufeli & Bakker, 2003a). Foram contemplados, no UWES, os três aspectos constituintes do engagement laboral: vigor, dedicação e absorção. O vigor é medido através de 6 itens (p.e. “*No meu trabalho sinto-me pleno de energia*”). A dedicação é avaliada por 5 itens (p.e. “*O meu trabalho inspira-me*”). Por fim, a absorção é também medida por 6 itens (p.e. “*Estou imerso no meu trabalho*”). O UWES não contém itens invertidos.

O instrumento original foi desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003b) utilizando uma amostra de 12 161 sujeitos, reunindo uma compilação de vários estudos realizados na Bélgica e na Holanda, entre 1999 e 2003, em grupos de profissionais de várias áreas, como consultores, médicos, enfermeiros, operários não especializados, entre outros. Os resultados psicométricos evidenciam valores de consistência interna de 0.83 para a sub-escala que mede o vigor, 0.92 para a sub-escala da dedicação, e 0.82 para a sub-escala da absorção. O valor do  $\alpha$  de Cronbach do total das escalas do UWES é de 0.94.

As qualidades psicométricas do UWES foram também avaliadas, com uma base de dados internacional, incluindo dados de estudos realizados em vários países,

entre os quais Espanha, França, Alemanha e Grécia. Os resultados psicométricos demonstram um valor de consistência interna de 0.82 para a sub-escala do vigor, 0.89 para a sub-escala da dedicação, e 0.83 para a sub-escala da absorção. O valor total de consistência interna do instrumento é de 0.93 (Schaufeli & Bakker, 2003b). Apesar de Portugal não estar incluído neste grupo, prevê-se que os resultados encontrados não sejam muito dispares dos anteriormente referidos.

### 3.3.3. Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada

A Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada foi o instrumento utilizado para medir a auto-eficácia geral percebida. Esta é uma escala de fácil e de rápida aplicação, já que a resposta a todos os itens demora cerca de 4 minutos, e encontra-se disponível na página do Prof. Doutor Ralf Schwarzer (disponível online). Foi originalmente criada por Matthias Jerusalem e Ralf Schwarzer em 1981 (Nunes, Schwarzer & Jerusalem, 1999), com o objectivo de avaliar o sentido de competência pessoal para lidar com uma diversidade de situações *stressantes* na população alemã.

A escala é unidimensional (Scholz, Gutiérrez-Doña, Sud & Schwarzer, 2002), e constituída por 10 itens (p.e. “*Consigo resolver sempre os problemas difíceis se tentar bastante*”), todos eles formulados positivamente, e com um formato de resposta de 1 (“de modo nenhum é verdade”) a 4 (“exactamente verdade”). A cotação faz-se pela soma das respostas a todos os itens, podendo-se, portanto, obter resultados de 10 a 40 (Nunes, Schwarzer & Jerusalem, 1999).

Estudos realizados com amostras de sujeitos de 23 nacionalidades, evidenciam resultados de consistência interna que oscilam entre 0.75 e 0.90. No caso de Portugal o valor do alfa de Cronbach é de 0.76 (Scholz, Gutiérrez-Doña, Sud & Schwarzer, 2002).

Uma última secção (secção V) foi colocada no final do questionário, com o objectivo de recolher alguns dados biográficos dos respondentes, designadamente género, idade, tempo de experiência profissional, habilitações profissionais e categoria profissional/ ocupação. Foi ainda fornecido um espaço para introdução do endereço de e-mail, destinado a todos aqueles participantes que tivessem interesse em receber os resultados do estudo. A compilação dos instrumentos utilizados nesta investigação encontra-se em anexo (Anexo III).

### 3.4. Procedimento

O primeiro passo seguido foi a realização de pedidos de autorização para aplicação de questionários aos operadores a trabalhar nos *call center* da PT Comunicações de Évora (Anexo IV) e Lisboa (situado na freguesia de Laranjeiras) (Anexo V). Os pedidos de autorização foram entregues em Fevereiro de 2009. Apenas a resposta do coordenador do *call center* de Évora foi positiva.

Em Abril do mesmo ano procedeu-se à aplicação dos questionários. Esta ocorreu em três ocasiões, em dias e horários diferentes, de forma a conseguir o maior número possível de respondentes, de modo a incluir na amostragem sujeitos alocados aos vários serviços prestados pela empresa e a todos os horários disponíveis. As datas e horários de aplicação dos questionários foram previamente acordadas com o coordenador do *call center* e supervisores. Apesar de ter surgido a ideia de o questionário ser enviado por e-mail para a empresa, e encaminhado, também por e-mail, para cada um dos comunicadores e supervisores, essa hipótese foi colocada de parte pelo tipo de inconvenientes que poderiam daí advir. Antes de mais pela possibilidade de ocorrência de enviesamentos ser maior já que não existiria um controlo manifesto por parte do avaliador. Além disso, o nível de envolvimento dos respondentes num contexto presencial é por norma superior, o que conduz também a um maior número de respostas. Finalmente, a aplicação presencial permite ao aplicador o esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir.

Antes de cada aplicação, e após a apresentação da aplicadora, foram fornecidas as seguintes informações aos respondentes:

- Propósito do estudo no qual seriam utilizados os presentes questionários. Foi indicado que o projecto estaria enquadrado no âmbito de uma tese de mestrado sobre o bem-estar das pessoas no seu trabalho, procurando-se fazer um cruzamento de dados com alguns aspectos motivacionais relacionadas com as tarefas que desempenham, e com a forma como acreditam que podem enfrentar diferentes situações na vida diária.
- Foi referido que as respostas se destinariam única e exclusivamente a fornecer dados para a presente investigação, sendo que os resultados finais poderiam ser enviados a quem tivesse interesse, bastando para isso colocar o endereço de e-mail no final do questionário.

- A participação seria voluntária e os dados dos respondentes mantidos anónimos e confidenciais.
- Os participantes poderiam abandonar o preenchimento do questionário em qualquer altura.
- Não deveriam ser trocadas ideias com os companheiros nem realizar comparações de respostas, já que caso surgissem dúvidas a aplicadora permaneceria na sala para prestar os esclarecimentos necessários.
- A resposta a todos os itens da prova demoraria aproximadamente 20 minutos.

Para facilitar a aplicação, nos horários de maior fluxo de chamadas foi solicitado aos operadores que fizessem *Log Off* durante 20 minutos para responderem ao questionário. No caso do último horário (entre as 21h00 e as 01h00) não houve necessidade de adoptar este procedimento, por ser um período em que habitualmente existe um menor fluxo de chamadas.

Após a recolha dos questionários, realizada no próprio local pela aplicadora, os dados foram sujeitos a análise estatística com o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

#### 3.4.1. Cuidados Éticos e Deontológicos

O primeiro cuidado ético considerado refere-se à escolha dos instrumentos de avaliação. De facto, a sua selecção foi feita de maneira a que a aplicação não excedesse os 20 minutos para que, por um lado, isso não se tornasse demasiado maçador para os respondentes e, por outro, não viesse a prejudicar a própria empresa por o tempo de trabalho dos seus colaboradores ter sido reduzido.

Em segundo lugar, os questionários só foram aplicados após a autorização tanto do coordenador do *call center*, como de cada um dos supervisores. A aplicação presencial dos questionários teve, para além dos motivos já referidos, o objectivo de evitar o risco de utilização indevida dos instrumentos de avaliação psicológica.

É também de notar que, antes da aplicação, foi reforçada a ideia junto dos respondentes que a participação na investigação seria voluntária e que poderiam abandonar o preenchimento do questionário a qualquer altura.

Finalmente, e tal como foi anteriormente mencionado, existiram preocupações éticas no que se refere à confidencialidade e anonimato dos dados dos participantes e à garantia de envio dos resultados após tratamento estatístico, bem como de esclarecimento de eventuais questões relacionadas com a natureza da investigação. Os resultados a enviar serão expostos de modo claro e resumido, de forma a que todos os participantes os consigam compreender, sem que para isso percam muito tempo.



## 4. RESULTADOS

Os dados recolhidos mediante os procedimentos anteriormente descritos, foram tratados estatisticamente com a finalidade de confirmar ou infirmar as hipóteses deste estudo. Os resultados obtidos serão expostos em seguida.

### 4.1. Estatística Descritiva

Uma vez que a caracterização sócio-demográfica da amostra foi já abordada, começamos por expor os principais resultados obtidos da análise da estatística descritiva dos itens das escalas, das sub-escalas e das escalas em si de um modo global. No anexo IV encontram-se os resultados obtidos para todos os itens, de todas as escalas.

Depois de invertidos os itens, constatou-se que os participantes, de um modo geral, pontuaram alto nos itens que compõem a escala do JRF. Em termos médios a pontuação mais baixa foi obtida no item 13 da secção 2 (*“Este trabalho dá-me liberdade e independência para desempenhá-lo da forma que entender”*), cujo valor foi de  $M = 2,42$ . Por seu turno, o item em que os participantes pontuaram mais alto foi o 1 da secção 1 (*Até que ponto o seu trabalho implica trabalhar de perto com outras pessoas?*), com um valor de  $M = 6,25$ .

Resultados similares foram encontrados no caso da Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, em que o item com uma pontuação mais baixa foi o 2 (*“Se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero”*), em que o valor foi de  $M = 2,95$  (ainda assim claramente acima do ponto médio de 2,5) e o item com pontuação mais elevada o 6 (*“Posso resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário”*), com um valor de  $M = 3,41$ .

A tendência encontrada na UWES foi um pouco diferente, já que as pontuações não foram, tendencialmente, tão positivas como nos casos anteriores. Possíveis explicações para esta questão serão discutidas no próximo capítulo. O item com uma pontuação mais baixa foi o 16 (*“É difícil para mim desligar-me do meu trabalho”*), com um valor de  $M = 2,33$ , tendo o 17 (*“Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem”*) sido o item em que as pontuações foram mais elevadas, com um valor de  $M = 5$ .

Na Tabela 6 encontram-se representados os resultados encontrados a partir da análise da estatística descritiva das escalas utilizadas.

Tabela 6:

*Caracterização das Escalas.*

Escalas	Valores Válidos	N Valores em Falta	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Job Rating Form	141	10	104.89	12.424	70	141
Utrecht Work Engagement Scale	150	1	57.95	19.545	6	100
Escala de Auto-eficácia Geral Percepcionada	148	3	32.16	3.651	23	40

Os resultados confirmam as evidências proporcionadas pela análise dos itens descrita anteriormente. Os participantes pontuaram bastante alto na JRF e na Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, enquanto no caso da pontuação obtida no UWES os valores foram mais moderados.

Tendo em atenção que o resultado mínimo que pode ser obtido por um participante que responda aos 21 itens da JRF é de 21 pontos, e o resultado máximo é de 147, o que leva a que a escala possua um ponto médio teórico de 84 pontos, a pontuação obtida neste estudo foi de  $M = 104.89$ , o que evidencia, efectivamente, um valor elevado.

Por sua vez, o valor mínimo para um respondente que complete os 10 itens da Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada é de 10 pontos, enquanto o valor máximo é de 40. Os resultados fornecidos pelo Quadro 6 evidenciam que a pontuação obtida pelos participantes é de  $M = 32.16$ . Mais uma vez este é um valor elevado, tomando em consideração que o ponto médio da escala corresponde aos 25 pontos.

No que concerne à UWES, o valor mínimo que um participante que complete toda a escala poderá obter é 0, enquanto o valor máximo é de 102 pontos. A média das pontuações obtidas neste estudo é de  $M = 57.95$  pontos, valor próximo do ponto médio da escala, que é de 51 pontos.

Os resultados obtidos, pelo interesse suscitado, conduziram a que se fizesse também uma análise da estatística descritiva das sub-escalas. Na Tabela 7 encontram-se representados os resultados obtidos após essa análise.

Tabela 7:

*Caracterização das sub-escalas*

Sub-escalas	Valid	N		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		Ponto Médio da Sub-escala					
Variedade da Tarefa	147	12	12.6	3.281	4	21	
Identidade da Tarefa	148	12	14.44	2.834	7	21	
Significado da Tarefa	148	12	17.29	2.351	12	21	
Autonomia	147	12	10.35	3.365	3	20	
Feedback do Trabalho	146	12	15.66	2.666	8	21	
Feedback Extrínseco	148	12	17.44	2.855	6	21	
Contacto com Outros	151	12	17.46	2.948	8	21	
Vigor	150	18	23.11	7.166	0	63	
Dedicação	150	15	16.91	6.765	0	29	
Absorção	150	18	17.93	7.334	2	33	

A Tabela 7 mostra que no JRF as sub-escalas referentes ao Significado da Tarefa, Feedback Extrínseco, e Contacto com Outros, foram aquelas em que os valores médios da pontuação foram mais elevados, de  $M = 17.29$ ;  $M = 17.44$ ; e  $M = 17.46$  respectivamente. Por outro lado, a pontuação obtida na sub-escala da Autonomia foi de  $M = 10.35$ , o que evidencia um valor abaixo do ponto médio.

No UWES foi obtido na sub-escala do Vigor um valor de  $M = 23.11$  e na sub-escala da Dedicação um valor de  $M = 16.91$ , estando estes resultados acima do ponto médio. Por sua vez, na sub-escala da Absorção foi obtido um valor de  $M = 17.93$ , este resultado ficou ligeiramente abaixo do ponto médio. Ainda assim, reforçamos a ideia que os valores obtidos em todas as sub-escalas foram moderados.

#### 4.2. Consistência Interna das Escalas

No sentido de avaliar a consistência interna das escalas, utilizou-se o coeficiente de correlação de Alpha de Cronbach. Segundo Pestana e Gageiro (2003) o Alpha Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, definindo-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica. Os valores variam entre 0 e 1, considerando-se os valores acima de 0.7 como indicativos de padrões correlacionais aceitáveis (Tabela 8).

Tabela 8.

Valores de Alpha de Cronbach propostos por Pestana e Gageiro (2003).

Valor de $p$	Padrão de Correlação
0.5 – 0.6	Inaceitável
0.6 – 0.7	Fraca
0.7 – 0.8	Razoável
0.8 – 0.9	Boa
> 0.9	Muito Boa

Tal como se pode verificar na Tabela 9, os valores de Alpha de Cronbach obtidos para a JRF e para a Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada são de 0.795, e 0.794 respectivamente. Apesar de estes valores serem indicativos de padrões de correlação aceitáveis, a realidade é que o valor de  $p$ , em ambos os casos, está extremamente próximo de 0.80.

O valor do Alpha de Cronbach obtido para a UWES foi de 0.912, o que denota um padrão de correlação muito bom  $p > 0.9$ .

Tabela 9:

Valores de Alpha de Cronbach obtidos para as escalas utilizadas.

Escalas	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Job Rating Form	0.795	21
Utrecht Work Engagement Scale	0.912	17
Escala de Auto-eficácia Geral Percepcionada	0.794	10

### 4.3. Associação entre Variáveis

#### 4.3.1. Coeficiente de correlação de Pearson

No sentido de testar as duas primeiras hipóteses do estudo [**H1**: Existe uma relação significativa e positiva entre as dimensões básicas da tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado tarefa, autonomia e feedback) e o engagement laboral; **H2**: Existe uma relação significativa e positiva entre a auto-eficácia e o engagement laboral] recorreu-se à utilização do coeficiente de correlação de Pearson.

Este é um coeficiente de correlação bastante poderoso, já que utiliza os valores absolutos das variáveis, sendo por isso mais “rico” em informação e apenas pode ser utilizado em variáveis quantitativas (Martinez & Ferreira, 2007). Os valores encontrados estão expostos na Tabela 10.

Os resultados identificam a existência de uma correlação positiva  $r = 0.568$  e significativa  $p < 0.001$  entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral, confirmando-se assim a Hipótese **H1**. Também a relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral é positiva  $r = 0.268$  e significativa  $p = 0.001$ , o que confirma a hipótese **H2**.

No sentido de alcançar uma melhor compreensão sobre as relações encontradas, procurou-se criar uma matriz de correlações, utilizando o coeficiente de Pearson, que relacionasse todas as dimensões básicas da tarefa (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback do trabalho, feedback extrínseco e contacto com outros) com as dimensões do engagement laboral (vigor, dedicação e absorção) e com a auto-eficácia. Os resultados encontram-se expostos na Tabela 11.

Pode-se concluir que todas as dimensões do engagement laboral se encontram relacionadas positiva e significativamente com todas as dimensões básicas da tarefa e com a auto-eficácia. É de notar, contudo, que a relação entre o significado da tarefa e o vigor só é significativa para  $p < 0.05$ , sendo o valor de  $r = 0.190$ . O mesmo acontece no caso da absorção  $r = 0.191$ . As relações mais elevadas entre as dimensões do engagement e as dimensões da tarefa verificam-se entre a dedicação e a variedade da tarefa  $r = 0.460$ ,  $p < 0.001$ , a dedicação e a identidade da tarefa  $r = 0.501$ ,  $p < 0.001$ , a absorção e a variedade da tarefa  $r = 0.413$ ,  $p < 0.001$  e a absorção e a identidade da tarefa  $r = 0.451$ ,  $p < 0.001$ .

As relações entre as dimensões do engagement laboral e a auto-eficácia são também todas positivas e significativas, apesar de mais moderadas do que no caso das dimensões básicas da tarefa. Assim, os seus valores situam-se entre  $r = 0.304$ ,  $p < 0.001$  para o caso da relação entre a dedicação e auto-eficácia, e  $r = 0.218$ ,  $p < 0.001$  para a relação entre o vigor e auto-eficácia.

É ainda interessante verificar que a auto-eficácia se relaciona positiva e significativamente com algumas dimensões básicas da tarefa, designadamente, o significado da tarefa  $r = 0.349$ ,  $p < 0.001$ , a autonomia  $r = 0.180$ ,  $p = 0.030$ , o feedback do trabalho  $r = 0.349$ ,  $p < 0.001$  e o feedback extrínseco  $r = 0.206$ ,  $p = 0.013$ .

Tabela 10:

*Matriz de correlações de Pearson aplicada às variáveis contínuas.*

		<b>Idade</b>	<b>Tempo de Experiência Profissional (meses)</b>	<b>Auto-Eficácia</b>	<b>Dimensões Básicas da Tarefa</b>	<b>Engagement Laboral</b>
<b>Idade</b>	Correlação de Pearson					
	Sig. (2-tailed)	—				
	N					
<b>Tempo de Experiência Profissional (meses)</b>	Correlação de Pearson	0.317**				
	Sig. (2-tailed)	0.000	—			
	N	144				
<b>Auto-Eficácia</b>	Correlação de Pearson	0.246**	0.302**			
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	—		
	N	146	143			
<b>Dimensões Básicas da Tarefa</b>	Correlação de Pearson	0.158	0.145	0.376**		
	Sig. (2-tailed)	0.064	0.092	0.000	—	
	N	139	137	140		
<b>Engagement Laboral</b>	Correlação de Pearson	0.112	0.251**	0.268**	0.568**	
	Sig. (2-tailed)	0.177	0.002	0.001	0.000	—
	N	148	145	148	141	

\*\* A correlação é significativa ao nível de significância de 0.01 (2-tailed).

Tabela 11:

*Matriz de correlações de Pearson aplicada a todas as dimensões básicas da tarefa, dimensões do engagement laboral, e auto-eficácia.*

		Variedade da	Identidade da	Significado da	Feedback do		Contacto com				Auto-Eficácia	
		Tarefa	Tarefa	Tarefa	Autonomia	Trabalho	Feedback Extrínseco	Outros	Vigor	Dedicação	Absorção	
<b>Variedade da</b>	Correlação de Pearson											
<b>Tarefa</b>	Sig. (2-tailed)	—										
	N											
<b>Identidade da</b>	Correlação de Pearson	0.343**										
<b>Tarefa</b>	Sig. (2-tailed)	0.000	—									
	N	144										
<b>Significado da</b>	Correlação de Pearson	0.202**	0.251**									
<b>Tarefa</b>	Sig. (2-tailed)	0.015	0.002	—								
	N	144	148									
<b>Autonomia</b>	Correlação de Pearson	0.385**	0.330**	0.136								
	Sig. (2-tailed)	0,000	0.000	0.099	—							
	N	143	147	147								
<b>Feedback do</b>	Correlação de Pearson	0.166**	0.305**	0.345**	0.214**							
<b>Trabalho</b>	Sig. (2-tailed)	0.048	0.000	0.000	0.010	—						
	N	142	146	146	145							
<b>Feedback</b>	Correlação de Pearson	0.231**	0.331**	0.386**	0.104	0.477**						
<b>Extrínseco</b>	Sig. (2-tailed)	0.005	0.000	0.000	0.21	0.000	—					
	N	144	148	148	147	146						
<b>Contacto com</b>	Correlação de Pearson	0.464**	0.217**	0.226**	0.099	0.311**	0.391**					
<b>Outros</b>	Sig. (2-tailed)	0.000	0.008	0.006	0.233	0.000	0.000	—				
	N	147	148	148	147	146	148					

<b>Vigor</b>	Correlação de Pearson	0.268**	0.378**	0.190*	0.236**	0.311**	0.305**	0.209**				
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.021	0.004	0.000	0.000	0.010	—			
	N	146	148	148	147	146	148	150				
<b>Dedicação</b>	Correlação de Pearson	0.460**	0.501**	0.242**	0.328**	0.348**	0.367**	0.253**	0.745**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	—		
	N	146	148	148	147	146	148	150	150			
<b>Absorção</b>	Correlação de Pearson	0.413**	0.451**	0.191*	0.256**	0.340**	0.297**	0.209**	0.739**	0.818**		
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.02	0.002	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000	—	
	N	146	148	148	147	146	148	150	150	150		
<b>Auto-Eficácia</b>	Correlação de Pearson	0.143	0.103	0.349**	0.180**	0.349**	0.206**	0.154	0.218**	0.304**	0.220**	
	Sig. (2-tailed)	0.086	0.216	0.000	0.030	0.000	0.013	0.62	0.008	0.000	0.007	—
	N	145	146	146	145	144	146	148	148	148	148	

\*\* A correlação é significativa ao nível de significância de 0.01 (2-tailed).

\* A correlação é significativa ao nível de significância de 0.05 (2-tailed).



A Tabela 10 analisa ainda a relação entre duas outras variáveis contínuas incluídas no estudo: a idade e o tempo de experiência profissional em meses, e as três variáveis principais: o engagement laboral, as dimensões básicas da tarefa e a auto-eficácia. Como se pode verificar, nem a idade  $r = 0.158$ ,  $p = 0.064$ , nem o tempo de experiência profissional  $r = 0.145$ ,  $p = 0.092$  se encontram significativamente relacionados com as dimensões básicas da tarefa. No entanto, a idade encontra-se positiva e significativamente relacionada com a auto-eficácia  $r = 0.246$ ,  $p = 0.003$  e o tempo de experiência profissional encontra-se positiva e significativamente relacionado com a auto-eficácia  $r = 0.302$ ,  $p < 0.001$ , quer com o engagement laboral  $r = 0.251$ ,  $p = 0.002$ . Tal como pode ser visualizado na Tabela 12, dentro das dimensões do engagement laboral, a relação do tempo de experiência profissional é superior no caso da dimensão dedicação  $r = 0.282$ ,  $p = 0.001$ , e mais fraca no caso da dimensão vigor  $r = 0.175$ ,  $p = 0.036$ .

Tabela 12:

*Matriz de correlações de Pearson aplicada às dimensões do engagement laboral, idade e tempo de experiência profissional em meses.*

		Tempo de Experiência Profissional (meses)	Vigor	Dedicação	Absorção
<b>Tempo de Experiência Profissional (meses)</b>	Correlação de Pearson	—			
	Sig. (2-tailed)				
	N				
<b>Vigor</b>	Correlação de Pearson	0.175*	—		
	Sig. (2-tailed)	0.036			
	N	145			
<b>Dedicação</b>	Correlação de Pearson	0.282**	0.745**	—	
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000		
	N	145	150		
<b>Absorção</b>	Correlação de Pearson	0.236**	0.739**	0.818**	—
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.000	0.000	
	N	145	150	150	

\*\* A correlação é significativa ao nível de significância de 0.01 (2-tailed).

\* A correlação é significativa ao nível de significância de 0.05 (2-tailed).

## 4.4. Comparação de Médias

### 4.4.1. Teste *t-student*

No sentido de perceber se existem diferenças significativas no engagement laboral, dimensões básicas da tarefa e auto-eficácia em relação ao género e categoria profissional, utilizaram-se testes *t-student*. Incluídos na categoria de testes paramétricos, os testes *t-student*, implicam que se cumpra o requisito da normalidade da distribuição da amostra. No entanto, uma vez que os testes paramétricos são bastante robustos, podem ser utilizados mesmo quando este pressuposto é violado (Pereira, 2004).

Desta forma, ainda que o requisito da normalidade da distribuição não tenha sido cumprido nem no caso do género, nem no caso da categoria profissional, tal como se pode verificar na Tabela 13, optou-se ainda assim, por utilizar a estatística de teste *t* para comparação de médias.

Tabela 13:

*Teste de normalidade da distribuição para as variáveis género e categoria profissional.*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Género	0.373	149	0.000	0.63	149	0.000
Categoria Profissional	0.54	143	0.000	0.241	143	0.000

No que se refere à variável género, tal como se pode verificar na informação que consta no Anexo XIV os participantes do sexo masculino obtiveram uma pontuação de  $M = 32.33$  na escala de auto-eficácia geral percebida, enquanto os participantes do sexo feminino obtiveram uma pontuação de  $M = 32.05$ . Estes resultados encontram-se bastante próximos. Assim, de acordo com o teste *t-student*, as diferenças observadas nos dois grupos não são significativas  $t = 0.459$ ,  $p = 0.647$ .

A média da pontuação no JRF no caso dos participantes do sexo masculino foi de  $M = 104.19$ , e dos participantes do sexo feminino de  $M = 105.46$ . O teste *t-student* demonstra, uma vez mais, que as diferenças entre os grupos não são estatisticamente significativas  $t = 0.594$ ,  $p = 0.553$ .

Em relação ao UWES os participantes do sexo masculino obtiveram uma pontuação de  $M = 52.62$ , enquanto os participantes do sexo feminino obtiveram uma

pontuação de  $M = 57.74$ . Os resultados fornecidos pelo teste *t-student* permitem-nos concluir que, também neste caso, não existem diferenças entre os dois grupos em relação à variável engagement laboral  $t = 0.271$ ,  $p = 0.786$ .

Resultados completamente distintos foram obtidos no que respeita à categoria profissional. A pontuação média obtida pelos comunicadores em resposta à escala de auto-eficácia geral percebida foi de  $M = 32.05$ , já os supervisores obtiveram uma pontuação de  $M = 35.13$ . A estatística de teste *t-student* indica que esta diferença é estatisticamente significativa  $t = -2.305$ ,  $p = 0.023$ , logo, existe diferença nos níveis de auto-eficácia evidenciados pelos comunicadores e pelos supervisores.

No JRF os comunicadores obtiveram uma pontuação de  $M = 103.92$  pontos, e os supervisores obtiveram  $M = 124.13$ . O teste *t-student* indica que a diferença entre os dois grupos é estatisticamente significativa  $t = -4.799$ ,  $p < 0.001$ .

Por fim, no UWES os comunicadores obtiveram uma pontuação de  $M = 56.88$  pontos, enquanto os supervisores obtiveram uma pontuação de  $M = 80.88$  pontos. Mais uma vez, o teste *t-student* indica que a diferença entre os dois grupos é estatisticamente significativa  $t = -3.548$ ,  $p = 0.001$ .

Ainda assim, nestes resultados importa tomar em consideração a diferença de tamanho notória entre cada um dos grupos, dado que existia uma quantidade marcadamente superior de respondentes da categoria “Comunicador” ( $N=135$ ) em comparação com a categoria “Supervisor” ( $N=8$ ). Contudo, há que reforçar o facto de o teste *t* ter em conta a dimensão das amostras, pelo que a relevância dos resultados obtidos se mantém.

#### 4.4.2. ANOVA one-way

A ANOVA é, à semelhança do teste *t-student*, um teste de comparação de médias mas que usa a variância como base de comparação. Para que se possa proceder à utilização da ANOVA devem estar garantidas a normalidade da distribuição da amostra, bem como a homogeneidade das variâncias populacionais (Maroco, 2007). Tal como pode ser observado na Tabela 14, a amostra não segue uma distribuição normal no que se refere à variável habilitações literárias, porém, pelas razões anteriormente evocadas, optou-se por utilizar esta estatística de teste. A homogeneidade das variâncias foi confirmada, tal como se pode visualizar na Tabela 15.

A ANOVA *one-way* é utilizada quando se pretende comparar as médias da variável dependente, considerando apenas um factor, que poderá ter três ou mais níveis que representam as situações a comparar (Martinez & Ferreira, 2007; Maroco, 2007). A ANOVA *one-way* foi utilizada, na presente investigação para analisar os níveis de engagement laboral, auto-eficácia e a percepção das dimensões básicas da tarefa, consoante o nível de habilitações académicas.

Tabela 14:

*Teste de normalidade da distribuição para a variável habilitações literárias.*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Habilitações Literárias	0.352	148	0.000	0.773	148	0.000

Tabela 15:

*Teste de homogeneidade de variâncias.*

	Levene			
	Statistic	df 1	df2	Sig.
Engagement Laboral	0.454	4	142	0.769
Dimensões Básicas da Tarefa	1.115	4	133	0.352
Auto-Eficácia	0.445	4	140	0.776

Os resultados encontrados após a análise da ANOVA (Anexo XV) indicam que somente no caso da auto-eficácia existe uma diferença estatisticamente significativa entre grupos, consoante o nível de habilitações literárias  $F = 2.386$ ,  $p = 0.041$ . A média das pontuações obtidas na escala de auto-eficácia geral percebida foi superior no caso dos participantes com habilitações ao nível do mestrado  $M = 39.00$  e do bacharelato  $M = 36.33$  e inferior no caso dos participantes com habilitações ao nível do ensino básico  $M = 30.88$  e secundário  $M = 31.77$ .

É interessante verificar que, apesar de a diferença entre os grupos não ser estatisticamente significativa no caso do engagement laboral  $F = 1.385$ ,  $p = 0.233$ , a pontuação média obtida no UWES pelos participantes com habilitações ao nível do

ensino básico foi de  $M = 66.63$ , do ensino secundário de  $M = 59.63$ , da licenciatura de  $M = 54.71$ , e do mestrado de  $M = 42.00$ .

#### 4.5. Efeito de Mediação

O próximo passo desta investigação será testar a terceira hipótese (**H3**: Existe um efeito de mediação por parte da auto-eficácia na relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral). O teste do efeito de mediação será efectuado com recurso ao modelo de Sobel, utilizando-se para tal um script (Hayes, disponível online) criado para o SPSS, por Preacher & Hayes (2004).

De acordo com Baron e Kenny (1986) a existência de uma relação de mediação pressupõe que as seguintes condições se verifiquem:

- i) Existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y);
- ii) Existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável mediadora (M);
- iii) A variável mediadora (M) possui um efeito significativo sobre a variável dependente (Y);
- iv) A adição da variável mediadora (M) ao modelo, reduz a importância da variável independente (X);

O efeito de mediação (Figura 6) é particularmente forte quando o efeito da variável independente na variável dependente, sob a presença da variável mediadora, é nulo (Baron & Kenny, 1986). Quando esta situação ocorre, diz-se que existe uma mediação completa, quando o efeito não é nulo, pode ainda assim existir uma mediação parcial (James & Brett, 1984, cit. por Preacher & Hayes, 2004). Esta relação é medida, de acordo com os critérios de Baron e Kenny (1986) pela diferença entre o efeito directo de X em Y (c) e o efeito de X em Y depois da adição de M (c').

Em muitos estudos realizados em Psicologia, que procuram testar efeitos de mediação, são utilizados os pressupostos de Baron e Kenny (1986). No entanto, no caso da mediação simples, o modelo desenvolvido por Sobel (1982; cit. por Hayes & Preacher, 2004) é conduzido pela determinação da força do efeito indirecto de X em Y, o que constitui uma medida mais exacta (Hayes & Preacher, 2004; Preacher, Rucker, & Hayes, 2009; Kenny, disponível online).

O efeito indirecto de X em Y, nesta situação é definido como o produto do trajecto de  $X \rightarrow Y$  (a) e de  $M \rightarrow Y$  (b) ou (ab) (Figura 6). Na maioria das situações  $ab =$

( $c - c'$ ), no entanto, nem sempre isso acontece. Efectivamente os valores só são exactamente iguais quando: (a) é utilizada a regressão linear múltipla; (b) não existem *missing values*; (c) as co-variâncias presentes na equação são iguais.

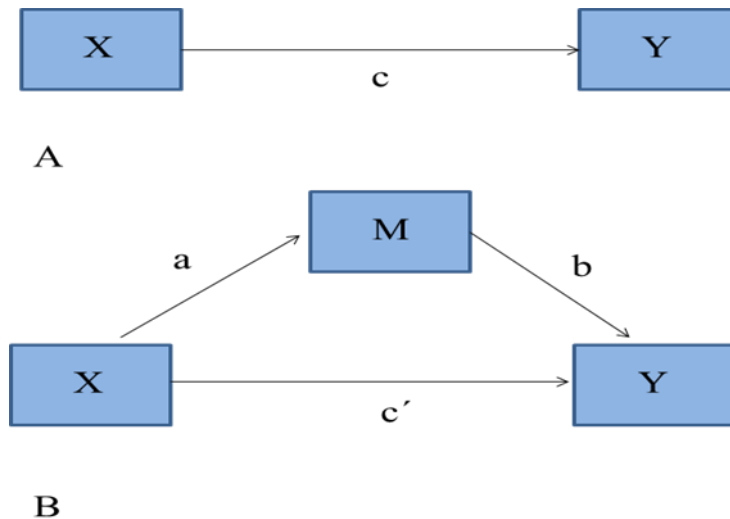


Figura 6. A: Ilustração de um efeito directo; B: Ilustração de um efeito de mediação.

Outros requisitos têm de estar reunidos para se testar a mediação de acordo com o modelo descrito por Baron e Kenny, como é o caso da normalidade da distribuição das amostras. Segundo Preacher e Hayes (2004; Preacher, Rucker & Hayes, 2009) esta condição deve ser posta em causa já que é frequente que as distribuições, em psicologia, não sigam a normalidade. Desta forma, o método bootstrapping é estatisticamente rigoroso, e não viola o pressuposto da normalidade. Este método envolve repetir, aleatoriamente e sucessivas vezes, as observações da amostragem, com recolocações da série de dados, e cálculo do valor estatístico em cada nova amostra. Depois de vários bootstraps é feita uma aproximação empírica da distribuição da amostra (Preacher & Hayes, 2004).

De acordo com a nossa **H3**, as variáveis do modelo de mediação são:

- X – Dimensões básicas da tarefa;
- Y – Engagement laboral;
- M – Auto-eficácia;

Os resultados encontrados após a análise do modelo encontram-se expostos na Figura 7.

**Efeitos directos e efeitos totais**

	<b>Coefficiente</b>	<b>SE</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
b (YX)	0.8889	0.1106	8.0345	0.000
b (MX)	0.1085	0.228	1.7818	0.000
b (YM.X)	0.7311	0.4103	1.7818	0.077
b (YX.M)	0.8095	0.1185	6.8339	0.000

**Efeito indirecto**

	<b>Valor</b>	<b>SE</b>	<b>LL 95 CI</b>	<b>UL 95 CI</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Efeito	0.0793	0.0484	-0.0156	0.1743	1.6376	0.1015

*Figura 7.* Efeito de mediação da auto-eficácia sobre a relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral.

Como pode ser observado acima, o efeito total de Y sobre X confirma-se  $t = 8.0345$ ,  $p < 0.001$ , bem como o efeito total de M sobre X  $t = 4.7652$ ,  $p < 0.001$ . No entanto o efeito total de M sobre Y, controlando X, não se confirma  $t = 1.7818$ ,  $p = 0.077$ , não se confirmando, portanto, também o efeito indirecto  $t = 1.6376$ ,  $p = 0.1015$ . Na impossibilidade de ver confirmado este modelo, e, portanto, a nossa H3, reformulou-se a hipótese em estudo:

**H3:** Existe um efeito de mediação por parte das dimensões básicas da tarefa na relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral.

Assim, as variáveis do modelo de mediação são as seguintes:

X – Auto-eficácia;

Y – Engagement laboral;

M – Dimensões básicas da tarefa;

Os resultados encontrados (Figura 8) confirmam o efeito total de X sobre Y  $t = 4.0693$ ,  $p = 0.001$ , o efeito total de M sobre X  $t = 4.7652$ ,  $p < 0.001$ , o efeito total de M

sobre Y, controlando X  $t = 0.8339$ ,  $p < 0.001$ , e conseqüentemente, o efeito indirecto  $t = 3.8809$ ,  $p = 0.001$ . Por sua vez, o efeito total de X sobre Y, controlando M, não se confirma  $t = 0.7818$ ,  $p = 0.0770$ , tal como seria de esperar numa relação de mediação.

**Efeitos directos e efeitos totais**

	<b>Coeficiente</b>	<b>SE</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
b (YX)	1.7851	0.4387	4.0693	0.001
b (MX)	1.302	0.2732	4.7652	0.000
b (YM.X)	0.8095	0.1185	0.8339	0.000
b (YX.M)	0.7311	0.4173	0.7818	0.770

**Efeito indirecto**

	<b>Valor</b>	<b>SE</b>	<b>LL 95 CI</b>	<b>UL 95 CI</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Efeito	1.054	0.2716	0.5217	1.5863	3.8809	0.001

*Figura 8.* Efeito de mediação das dimensões básicas da tarefa sobre a relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral.

Para completar a análise efectuada, aplicou-se o método de bootstrap. Os resultados encontram-se na Tabela 16.

Tabela 16:

*Aplicação do método de bootstrap ao modelo de mediação.*

	<b>Dados</b>	<b>SE</b>	<b>LL 95 CI</b>	<b>UL 95 CI</b>
Total	1.054	0.2755	0.6037	1.702
Dimensões básicas da tarefa	1.054	0.2755	0.6037	1.702

Os resultados apresentados evidenciam que não pode ser assumida a existência de um efeito de mediação no modelo testado, para a população em estudo, já que o intervalo de confiança do bootstrap não inclui o valor 0 (0.6037; 1.702), sendo este o critério para a validação do método de bootstrap para o teste da mediação.



## 5. DISCUSSÃO

A discussão dos resultados obtidos na presente investigação incidirá principalmente sobre a sua interpretação, tendo em atenção as hipóteses formuladas e a teoria existente sobre as temáticas abordadas. Serão também apresentadas, ao longo do capítulo, as principais limitações encontradas e ideias de possíveis estudos a ser realizados, dentro da mesma temática, e tendo esta investigação como ponto de partida. Por fim, serão expostos os contributos, tanto teóricos como práticos, que os resultados encontrados poderão ter.

Começemos por nos reportar aos resultados obtidos nas sub-escalas e em alguns itens concretos. No caso do JRF, o item com pontuação mais baixa foi o 13 da secção 2 (*“Este trabalho dá-me liberdade e independência para desempenhá-lo da forma que entender”*), enquanto o 1 da secção 1 (*“Até que ponto o seu trabalho implica trabalhar de perto com outras pessoas?”*), registou a pontuação mais elevada. Neste tipo de trabalho, existem regras referentes ao atendimento dos clientes e à utilização dos programas informáticos, que têm de ser obedecidas, logo, a independência no seu desempenho é relativamente limitada. Além disso, o trabalho desempenhado implica necessariamente trabalhar de perto com pessoas, em primeira instância com os clientes (não sendo esta, no entanto, uma proximidade física), mas também com os colegas e com a chefia.

Os resultados obtidos através da análise das sub-escalas apoiam as afirmações anteriores já que as dimensões básica da tarefa onde os respondentes pontuaram mais alto, em termos médios, foram o contacto com outros, feedback extrínseco e significado da tarefa, tendo a autonomia sido a dimensão onde a pontuação média foi inferior. O feedback extrínseco refere-se às indicações recebidas por outros acerca das tarefas realizadas. Neste caso, os outros poderão ser, por exemplo, os supervisores que constantemente dão indicações aos comunicadores sobre o seu trabalho. Por seu turno, o significado da tarefa, tal como foi referido no enquadramento teórico, diz respeito ao significado que o trabalho desenvolvido tem na vida de outras pessoas, quer dentro, quer fora da organização (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Os resultados elevados nesta dimensão poderão estar associados ao facto de muitas das linhas a funcionar no *call center* serem linhas de apoio técnico e, por isso, bastante importantes para os clientes da organização e, conseqüentemente, para a própria organização.

No caso da Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, o item com uma pontuação mais baixa foi o 2 (*“Se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero”*), e o item com pontuação mais elevada o 6 (*“Posso resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário”*). No caso do item 2, existe a possibilidade de terem ocorrido alguns problemas de interpretação, pela forma como o item se encontra formulado. O item é também genérico, pois o *“alguém”* referido pode reportar a uma diversidade de situações que dariam origem a respostas diferentes. Ainda assim, este item não deixa de estar relacionado com a autonomia, tendo esta sido, tal como vimos anteriormente, a sub-escala do JRF em que a pontuação média foi mais baixa. Em relação ao item 6, é certo que a maioria das situações que surgem aos operadores de *call center* podem ser resolvidas se as soluções certas forem procuradas.

No UWES o item com uma pontuação mais baixa foi o 16 (*“É difícil para mim desligar-me do meu trabalho”*), e o 17 (*“Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem”*) aquele que teve uma pontuação superior. De facto, o tipo de trabalho desempenhado tanto por comunicadores, como por supervisores não lhes permite parar caso algo não corra bem. Este é um contexto de trabalho com um ritmo elevado, e mesmo que o contacto com determinado cliente não corra da melhor forma, seguir-se-á outra chamada e (ou) situação a que terão de dar resposta.

A partir da análise das sub-escalas do UWES concluiu-se que a dimensão onde os resultados médios foram mais baixos é a absorção, e a pontuação média foi mais elevada no caso do vigor. Recordemos então a definição destes conceitos. De acordo com Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) o vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, capacidade de investir esforço no próprio trabalho, e persistência face às dificuldades; enquanto a absorção é caracterizada por uma imersão total no trabalho, de uma forma que parece que o tempo passa rapidamente e o indivíduo sente dificuldade em *“desligar-se”* do trabalho. O contexto estudado refere-se a um cenário onde os níveis de resiliência mental, e de persistência têm necessariamente de ser elevados, já que em cada chamada atendida há que dar resposta a um problema e cliente diferentes, e conseguir passar à próxima chamada mantendo o nível de profissionalismo e atenção dada ao cliente. Uma possível forma de interpretar os níveis inferiores na dimensão absorção pode passar pelo facto de serem muito poucas as situações relacionadas com o trabalho que ficam pendentes de um dia para o outro, já que os clientes procuram uma resposta imediata para as suas necessidades. Desta forma, a

dificuldade em “desligar-se” do trabalho não é tão elevada. Por outro lado, tal como foi já referido, a amostra do estudo é maioritariamente constituída por estudantes a trabalhar em part-time, e cuja actividade principal não é a de operadores de *call center*, ou por indivíduos que não conseguiram ainda encontrar emprego na sua área profissional de interesse. Parece compreensível que nestas situações a dificuldade em “desligar-se” do trabalho não seja particularmente elevada.

A análise da pontuação obtida nas escalas revelou que as tendências de resposta foram particularmente positivas no JRF e na Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, tendo sido mais moderadas no UWES. Importa tomar em consideração que, por um lado, apesar de a confidencialidade dos dados ter sido assegurada junto dos respondentes, os questionários foram aplicados no seu contexto de trabalho, com a presença do supervisor. Por outro lado, foi-lhes referido que os resultados da investigação seriam enviados por e-mail a todos aqueles que tivessem interesse em conhecê-los, bastando para tal que os endereços de e-mail fossem indicados. Estas questões podem ter conduzido a que, de forma consciente ou não, os respondentes não sentissem que a confidencialidade dos dados estivesse completamente salvaguardada.

Efectivamente, o JRF avalia a forma como os participantes vêem as suas tarefas e o seu contexto de trabalho, e a Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, a forma como encaram a sua capacidade para as executar. O UWES mede o nível de bem-estar no trabalho. Caso os resultados não fossem mantidos confidenciais, uma avaliação negativa das tarefas e contexto de trabalho, ou da capacidade individual para desempenhar as mesmas tarefas, poderia colocar os respondentes numa situação delicada no seu emprego. Já uma avaliação negativa do seu bem-estar no trabalho poderia não ter o mesmo nível de gravidade, até porque os factores que o determinam poderão ser diversos. Uma possível forma de fazer face a esta limitação seria não solicitar endereços de e-mail aos respondentes, enviando os resultados, após o término do estudo, para a organização, a fim de serem divulgados aos colaboradores. Ainda assim, correríamos o risco de muitos dos respondentes já não trabalharem ali.

Outro factor que poderá ter contribuído para os resultados encontrados é o efeito da desejabilidade social. Esta é uma forma de enviesamento bastante conhecida em psicologia, e comum quando se aplicam questionários. Os respondentes, tendencialmente, respondem de acordo com aquilo que consideram ser o “socialmente

aceite” ou mais correcto, com o intuito de transmitir uma imagem positiva. Efectivamente, distribuições assimétricas positivas, como as obtidas na presente investigação, estão comumente associadas a efeitos de desejabilidade social.

Os dois primeiros objectivos propostos nesta investigação referem-se à confirmação ou infirmação das hipóteses H1 e H2. A análise dos resultados confirmou, de facto, a existência de uma relação positiva e significativa entre o engagement laboral e as dimensões básicas da tarefa (H1), bem como a existência de uma relação positiva e significativa entre o engagement laboral e a auto-eficácia (H2). Estes resultados vão de encontro à teoria que tem vindo a ser desenvolvida sobre estas temáticas.

No sentido de testar se existiria alguma dimensão do engagement laboral que não estivesse relacionada com alguma dimensão básica da tarefa, ou com auto-eficácia, elaborou-se uma matriz de correlações que incluiu todas as dimensões do engagement, todas as dimensões básicas da tarefa e a auto-eficácia. Os resultados encontrados indicam que as dimensões do engagement laboral se encontram relacionadas positiva e significativamente com todas as dimensões básicas da tarefa e com a auto-eficácia. Ainda assim, a dimensão significado da tarefa parece não estar tão relacionada com o engagement laboral (particularmente com as dimensões absorção e vigor) como as outras. Isto significa que a importância do trabalho desenvolvido pelos operadores de *call center* para a vida dos clientes e da organização em si não contribui tanto para a explicação do nível de engagement laboral dos operadores de *call center*, como outras características do seu contexto de trabalho.

Apesar de não fazer parte dos objectivos da investigação, estudou-se também a relação entre a auto-eficácia e as dimensões básicas da tarefa. Os resultados evidenciam a existência de uma relação positiva e significativa entre as duas variáveis.

A relação entre os recursos pessoais e os recursos laborais encontra-se largamente documentada pela investigação. A própria teoria sócio-cognitiva, desenvolvida por Bandura (1986, cit. por Bandura, 1988) contempla o funcionamento humano como resultado da interacção dinâmica entre influências pessoais, comportamentais e ambientais, o que aponta claramente para a existência de uma relação entre recursos pessoais e laborais.

De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), os recursos laborais funcionam como antecedentes de um processo motivacional que estimula o desenvolvimento pessoal e, portanto, a emergência de recursos pessoais. Por sua vez, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009, cit. por Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010) num estudo longitudinal bifásico, conduzido com uma amostra de 163 empregados, com o propósito de estudar o papel dos recursos pessoais e dos recursos laborais na explicação do engagement laboral, encontraram evidências da existência de uma relação positiva, mútua e recíproca entre os recursos pessoais e laborais.

É de realçar, porém, que os resultados da presente investigação apontam para a existência de relações positivas e significativas apenas entre algumas das dimensões básicas da tarefa e a variável auto-eficácia, em concreto, o significado da tarefa, a autonomia, o feedback do trabalho e o feedback extrínseco. Isto significa que para o contexto e população estudados, a percepção da totalidade do trabalho por parte dos operadores, a variedade das tarefas presente e a existência de contacto com outros durante o desempenho do trabalho, não contribuem para a explicação de crenças de auto-eficácia.

Naturalmente que num contexto de trabalho com elevada pressão, quer no que se refere ao tempo dispendido em cada chamada, quer no que diz respeito à satisfação das necessidades do cliente, a variedade de tarefas pode não ser encarada como a dimensão que mais promove a auto-eficácia. Por outro lado, nem sempre o contacto com outros está associado a situações positivas já que, frequentemente, os clientes ligam para o *call center* por estarem descontentes com determinada situação, cuja resolução poderá ou não estar ao alcance dos operadores.

Foram ainda testadas as relações entre as dimensões básicas da tarefa, a auto-eficácia e o engagement laboral, e algumas variáveis sócio-demográficas, concretamente, a idade, o tempo de experiência profissional, o género, a categoria profissional e as habilitações académicas dos respondentes.

No caso das dimensões básicas da tarefa a única relação significativa encontrada foi com a categoria profissional. Tal como seria expectável, os resultados mais elevados, em termos médios, foram obtidos pelos supervisores. Este efeito pode dever-se a vários factores. Por exemplo, os supervisores são pessoas que estão, à partida, há mais tempo na área de *call center* comparativamente com os

comunicadores, e que tiveram uma progressão na sua carreira. Por outro lado, se se mantiveram durante mais tempo na área de *call center*, isso poderá também significar que gostam mais da área em que trabalham. Estes aspectos poderão conduzir a que avaliem de forma mais positiva as condições presentes no seu contexto de trabalho. Os seus níveis de auto-eficácia e engagement laboral poderão também ser superiores no caso dos supervisores (tal como foi confirmado pela análise dos resultados) devido às razões expostas.

É também compreensível que neste grupo o efeito de desejabilidade social seja superior, já que a posição hierárquica é superior também. Além disso, como o grupo de respondentes é bastante inferior ao dos comunicadores, caso todos os participantes tivessem colocado no questionário o seu endereço de e-mail, não seria difícil identificar cada um dos supervisores, logo, estes poderiam ter sentido que a confidencialidade dos seus dados não estava completamente salvaguardada.

Em relação à variável auto-eficácia, os dados apontam no sentido da existência de relações significativas com a categoria profissional, como foi já referido, com o tempo de experiência profissional, a idade e habilitações académicas.

No que concerne à variável idade, apesar de não existir consenso na literatura, pensa-se que com o aumento da idade os trabalhadores aprendem a utilizar estratégias para fazer face ao stress, mais maduras, avaliando os problemas como menos stressantes e diferenciando melhor os stressores controláveis dos não controláveis (Aldwin & Gilmer, 2003; Fontes, Neri & Yassuda, 2010). Esta melhoria ao nível das estratégias de enfrentamento do stress ocupacional funcionará, muito provavelmente, como uma forma de aumento das crenças de auto-eficácia.

Uma investigação conduzida por Fontes, Neri e Yassuda (2010), com uma amostra de 71 líderes de uma empresa de energia, com o objectivo de testar o efeito de mediação da auto-eficácia na relação entre as estratégias de enfrentamento do stress no trabalho e o stress percebido, a ocupação profissional, a idade e o tempo de experiência profissional, obteve conclusões que vão de encontro aos resultados apresentados na presente investigação. Quanto mais um indivíduo utiliza estratégias para lidar com o stress, mais ele acredita na sua actuação enquanto agente, logo, maior é a sua auto-eficácia. Consequentemente, quanto maior é o tempo de experiência profissional, maior é a auto-eficácia.

No que respeita à relação encontrada entre a auto-eficácia e a idade, tendo em atenção a importância que o percurso de formação tem na integração no mercado de

trabalho, seria expectável que quanto mais longo fosse o seu percurso académico, mais os indivíduos se sentissem preparados para enfrentar os desafios do mundo laboral. Os resultados encontrados corroboram a assunção anterior, já que a média das pontuações obtidas na escala de auto-eficácia geral percebida foi superior no caso dos participantes com habilitações ao nível do mestrado e do bacharelato, e inferior no caso dos participantes com habilitações ao nível do ensino básico e secundário.

Por fim, foram encontradas relações positivas e significativas entre a variável engagement laboral e a categoria profissional, bem como entre o engagement laboral e o tempo de experiência profissional. Contrariamente àquilo que seria de esperar, não foram encontradas relações significativas entre o engagement laboral e as variáveis idade, género.

No que concerne ao tipo de ocupação é comum que se verifiquem diferenças nos níveis de engagement laboral em diferentes grupos ocupacionais. Segundo Salanova e Schaufeli (2004) os directores, executivos e autónomos pontuam mais alto no UWES, enquanto os colaboradores de colarinho azul, polícias, e pessoas que trabalham em serviços pontuam mais baixo. Isto tem que ver com a relação entre engagement e comportamento proactivo, iniciativa pessoal e compromisso, características típicas do tipo de profissões de direcção, trabalhadores autónomos e empreendedores. Apesar de na amostra em estudo ambos os grupos de profissionais (supervisores e comunicadores) trabalharem na área de serviços, o nível de compromisso, iniciativa pessoal e comportamento proactivo inerentes às funções dos supervisores são superiores aos associados às tarefas dos comunicadores. Além disso, o contacto com clientes (fonte de stress) é uma constante no trabalho dos comunicadores, porém, o mesmo não se verifica no caso dos supervisores, em que o contacto com os clientes ocorre quando existe alguma situação de reclamação em que o cliente pede para falar com o supervisor, ou quando o comunicador não consegue resolver determinada situação.

O tempo de experiência profissional, tal como foi explicado anteriormente, leva a que os profissionais aprendam a utilizar estratégias cada vez mais eficazes para enfrentar o stress e, conseqüentemente, com que se sintam mais confiantes. Esta questão encontra-se, muito provavelmente, também associada a melhorias no que concerne aos níveis de engagement laboral.

No que se refere às variáveis idade e género, a partir de estudos realizados com uma amostra 25.000 empregados de 13 países diferentes, encontrou-se que o engagement se relaciona com a idade, sendo que os trabalhadores com mais idade sentem-se mais engaged com o trabalho que os trabalhadores mais jovens; e com o género, sendo que os homens pontuam mais alto nos níveis de engagement que as mulheres (Schaufeli & Bakker, 2003b). Contudo, os autores assumem que as diferenças encontradas são pequenas e carecem de relevância prática (Salanova & Schaufeli, 2004). As relações encontradas na presente investigação entre o engagement laboral e as variáveis idade e género, não são significativas. Ainda assim, seria interessante fazer uma divisão da amostra por faixas etárias e tentar perceber se a relação entre idade e engagement laboral, e género e engagement laboral seria significativa em algum dos casos. Este estudo teria particular relevância já que a investigação tem vindo a comprovar que os empregados que generalizam emoções positivas do trabalho para casa, e vice-versa, têm níveis mais elevados de engagement laboral comparativamente àqueles que não generalizam tais experiências afectivas entre os mundos laboral e familiar (p. e. Montgomery, Peeters, Schaufeli e Ouden, 2003). Muitos dos participantes desta investigação são estudantes que não vivem com as famílias durante a maior parte da semana. É possível, por esse motivo, que nas faixas etárias em que a probabilidade de os indivíduos viverem em contexto familiar fosse superior, os resultados fossem diferentes.

Não foi encontrada relação entre o engagement laboral e as habilitações académicas dos respondentes. No entanto, verificou-se que a pontuação média obtida no UWES pelos participantes com habilitações ao nível do ensino básico e do ensino secundário foi superior à obtida pelos participantes com licenciatura e mestrado. Uma possível explicação poderá prender-se com o facto de, no seguimento daquilo que foi referido no caso da auto-eficácia, níveis superiores de escolaridade estarem associados a maiores crenças nas próprias capacidades pessoais. O trabalho dos operadores de *call center* associa-se, correntemente, à percepção de um tipo de trabalho relativamente fácil de desempenhar, e ao alcance da maioria das pessoas. Além disso, não é requerida formação universitária no desempenho das referidas funções. Estes aspectos poderão conduzir a que indivíduos com níveis de formação ao nível do ensino básico ou secundário sintam que as suas habilitações académicas estão mais ajustadas ao tipo de trabalho que realizam, comparativamente com indivíduos com níveis de formação universitária, que poderão sentir que têm habilitações a mais, ou que as suas capacidades poderiam ser melhor aproveitadas.



O último objectivo a que esta investigação se propôs foi o de testar a hipótese H3: Existe um efeito de mediação por parte da auto-eficácia na relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral.

Ao contrário daquilo que seria expectável, esta hipótese não se confirmou, pois apesar da existência de uma relação significativa entre as dimensões básicas da tarefa e a auto-eficácia; e da existência de um efeito significativo da auto-eficácia sobre o engagement laboral; não se confirmou a redução da importância das dimensões básicas da tarefa sobre o engagement laboral, após a adição da auto-eficácia ao modelo.

Face à impossibilidade de ver comprovado o modelo anterior, testou-se um modelo alternativo, contemplando uma reformulação da nossa H3: Existe um efeito de mediação por parte das dimensões básicas da tarefa na relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral. Este modelo foi inicialmente corroborado, contudo, após a utilização do método bootstrap, concluiu-se que os resultados obtidos nesta amostra não podem ser generalizados à população.

Ainda assim, para a amostra em estudo pode-se concluir que apesar da existência de uma relação positiva e significativa da auto-eficácia sobre o engagement laboral, a introdução da variável dimensões básicas da tarefa ao modelo, diminui a importância da auto-eficácia. Isto significa que quanto maiores as crenças de auto-eficácia dos operadores de *call center*, maior é a sua percepção dos recursos laborais disponíveis e maiores são os seus níveis de engagement laboral. Desta forma, a relação entre as três variáveis é inicialmente desencadeada pelos recursos pessoais e não pelos recursos laborais percebidos.

Apesar de os resultados encontrados não irem de encontro àquilo que seria expectável, acabam por não ser completamente surpreendentes. A investigação tem vindo a demonstrar que os empregados engaged apresentam elevados níveis de energia, são auto-eficazes e exercem influência sobre as situações que afectam as suas vidas (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, e Schaufeli (2007) levaram a cabo um estudo com o objectivo de demonstrar que elementos do capital psicológico (PsyCap), portanto recursos pessoais, podem funcionar como importantes preditores do engagement laboral. A investigação foi levada a cabo com uma amostra de técnicos alemães, com elevados níveis de auto-eficácia, auto-estima e optimismo (elementos do PsyCap). Os resultados obtidos permitiram-lhes concluir que os empregados engaged apresentam

elevados níveis de auto-eficácia, acreditam ser capazes de enfrentar as exigências inerentes a uma diversidade de contextos. Além disso, os empregados engaged têm tendência para acreditar que vão experienciar bons resultados na vida (optimismo) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades mediante a sua colaboração com a organização (auto-estima baseada na organização).

Estes resultados foram replicados e expandidos num estudo de follow-up, 1,5 anos mais tarde (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Concluiu-se que a auto-eficácia, a auto-estima baseada na organização e o optimismo constituem um único contributo na explicação do engagement laboral ao longo do tempo. Desta forma, os empregados engaged possuem capital psicológico que os ajuda a controlar o impacto de seu ambiente de trabalho com sucesso.

Também segundo Bakker, Albrecht e Leiter (2011) os colaboradores têm a capacidade de alterar os próprios empregos, aumentando os desafios presentes no seu trabalho e aumentando os recursos laborais disponíveis, no sentido de se sentirem engaged.

Face às considerações expostas e aos resultados obtidos, podemos considerar que em contextos de trabalho com elevados níveis de stress, exigência em termos de capacidade de resiliência e persistência face às dificuldades, os recursos pessoais, concretamente a auto-eficácia, desencadeiam um processo de investimento pessoal e auto-motivação que conduz a que os recursos laborais sejam percebidos como superiores e isso conduz à emergência do engagement laboral.

No sentido de perceber se estes resultados estão, de facto, relacionados com o contexto de trabalho, seria interessante utilizar o design aplicado a este estudo com outras populações quer a trabalhar na área de serviços, quer fora dela. Outra possível ideia seria aplicar às amostras estudadas não só a Escala de Auto-Eficácia Geral Percebida como meio de avaliação dos recursos pessoais, mas também instrumentos de avaliação de outros recursos pessoais, como sejam o optimismo ou a capacidade de resiliência, com o intuito de testar se é somente a auto-eficácia que desencadeia o processo de investimento pessoal e auto-motivação anteriormente referido, ou se outros recursos pessoais também o poderão fazer.

Seria também interessante perceber se existem diferenças entre os resultados dos comunicadores e dos supervisores. Nesta investigação dificilmente se poderia fazer isso dado o tamanho reduzido da amostra de supervisores. Contudo, em futuras investigações sugerimos que se aumente significativamente o tamanho da amostra,

não só para possibilitar a referida comparação, mas também para que os resultados obtidos possam ser generalizados à população estudada.

Para além das limitações já apontadas, importa referir duas outras potencialmente relevantes. A primeira prende-se com a construção do próprio questionário, já que a questão sobre o tempo de experiência profissional dos respondentes não refere se a resposta deve ter em conta todo o tempo de experiência profissional que têm, ou somente o tempo de experiência profissional em *call center*. Na análise dos resultados assumimos que os respondentes se pronunciaram tendo em conta o seu tempo de experiência profissional total. No entanto, é certo que durante a aplicação foram detectadas dúvidas nesta mesma questão. Em muitos casos essas dúvidas foram clarificadas pela aplicadora, no entanto, é possível que noutros possam ter ocorrido interpretações, e consequentemente respostas desajustadas face ao objectivo da questão.

Outra limitação prende-se com o facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência. De facto, a utilização de amostras de conveniência diminui a probabilidade de os resultados obtidos se aproximarem dos parâmetros populacionais, ao contrário daquilo que ocorreria com uma amostra aleatória.

Iremos debruçar-nos, por fim, sobre os contributos teóricos e práticos da presente investigação. Em termos teóricos, tal como foi referido na introdução, o desenho metodológico do estudo introduz alguma inovação, já que o estudo destas variáveis, numa população de operadores de *call center*, com o auxílio destes instrumentos não tinha ainda sido realizado.

Por outro lado, os resultados encontrados introduzem também alguma inovação, já que ao contrário daquilo que seria expectável, na amostra estudada foi a auto-eficácia a desencadeadora da relação que conduz ao engagement laboral. Estes resultados poderão conduzir ao desenvolvimento de futuras investigações sobre o processo interno que está subjacente à relação entre auto-eficácia e percepção de recursos laborais, tendo em atenção este contexto de trabalho concreto.

Em termos práticos, esta investigação reforça a importância que quer os recursos pessoais, quer os recursos laborais, têm no aumento dos níveis de engagement laboral nas organizações. Desta forma, as evidências proporcionadas poderão auxiliar a que o foco das empresas se direcione para a valorização de determinadas características pessoais nos seus colaboradores, bem como para uma

melhoria constante dos recursos associados ao contexto de trabalho, para assim aumentar o nível de engagement laboral dos seus colaboradores e, conseqüentemente, incrementar os níveis de produtividade organizacional.

## 6. CONCLUSÃO

Segue-se uma abordagem, passo a passo, sobre o trabalho que foi desenvolvido ao longo da presente investigação, tendo em vista os objectivos a que se propôs, bem como uma breve reflexão sobre os resultados encontrados.

A emergência do conceito de engagement laboral, um dos temas centrais desta investigação, está enquadrada no surgimento da psicologia positiva em 1998, focalizando-se esta nos aspectos positivos dos indivíduos e desenvolvimento das capacidades humanas. O engagement laboral surge, assim, como um meio de melhorar a qualidade de vida das pessoas e das organizações, o que desde então, tem vindo a suscitar um interesse crescente tanto por parte do mundo académico, no sentido de se buscar uma melhor compreensão acerca das suas implicações, origens e factores associados; como por parte do mundo empresarial, onde cada vez mais os recursos humanos são vistos como uma aposta na produtividade das empresas e proliferação dos negócios.

De entre os factores que se pensa estarem relacionados com o desenvolvimento do engagement laboral, os recursos pessoais e os recursos laborais estão entre os mais citados. Vários têm sido os estudos que comprovam a existência de um efeito de mediação por parte dos recursos pessoais na relação entre recursos laborais e o engagement laboral (p.e. Bakker & Demerouti, 2007; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007). Assim, a presente investigação debruçou-se sobre a compreensão da relação existente entre os recursos laborais, os recursos pessoais, concretamente a auto-eficácia, e o engagement laboral. A auto-eficácia foi escolhida como recurso pessoal a estudar pela importância que assume face ao comportamento adaptativo dos indivíduos, resistência ao stress e capacidade de resiliência e persistência face às dificuldades encontradas no contexto laboral.

Para levar a cabo esta investigação recorreu-se a uma amostra de 151 operadores de *call center*, comunicadores e supervisores, todos eles colaboradores da PT Contact, a trabalhar no *call center* de Évora. A esta amostra de participantes foram aplicados três questionários: o *Job Rating Form* (JRF), desenvolvido por Hackman e Oldham (1975; 1980), tendo por base o modelo das dimensões básicas da tarefa, foi utilizado para medir variável recursos laborais; a variável engagement laboral foi medida com o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003); e a Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada, desenvolvida por

Matthias Jerusalem e Ralf Schwarzer (Nunes, Schwarzer & Jerusalem, 1999) foi o instrumento escolhido para medir a auto-eficácia.

Os resultados encontrados evidenciaram a existência de uma relação positiva e significativa entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral; e entre a auto-eficácia e o engagement laboral, por outro. Estes resultados vieram confirmar as duas primeiras hipóteses do estudo. A terceira hipótese do estudo considerava inicialmente a existência de um efeito de mediação, por parte da auto-eficácia, na relação entre as dimensões básicas da tarefa e o engagement laboral. Como esta hipótese não se confirmou, adoptou-se um novo modelo, considerando as dimensões básicas da tarefa como variável mediadora na relação entre a auto-eficácia e o engagement laboral. Este modelo foi confirmado, apesar da impossibilidade de ser generalizado à população em estudo.

Ao contrário daquilo que seria expectável, estes resultados não corroboram a teoria de que os recursos laborais conduzem ao desenvolvimento de recursos pessoais nos indivíduos, e isso por seu turno, se traduz em engagement laboral (Schaufeli & Bakker, 2004). Uma possível explicação poderá ser que em contextos de trabalho com elevados níveis de pressão, stress e exigentes em termos de capacidade de resiliência e persistência, a auto-eficácia dos colaboradores conduz a um processo de investimento pessoal e auto-motivação que fazem com que os recursos laborais sejam percebidos como superiores, e isso incrementa os níveis de engagement laboral.

Teoricamente, esta investigação apresenta contributos ao nível do desenho metodológico, pelo seu carácter inovador e ao nível dos resultados encontrados, discrepantes dos habitualmente encontrados numa diversidade de populações. Em termos práticos, os resultados reforçam a importância dos recursos pessoais e laborais no desenvolvimento do engagement laboral, o que poderá constituir um importante contributo para as organizações, tanto na valorização das características pessoais dos seus colaboradores, como no investimento contínuo nos contextos de trabalho.

Como não poderia deixar de ser, esta investigação não é isenta de limitações. Uma grande limitação tem que ver com o facto de os resultados obtidos não poderem ser generalizados à população, pelo que sugerimos que em investigações futuras se aumente consideravelmente o tamanho da amostra, com o objectivo de a tornar representativa da população.

O facto de ter sido utilizada uma amostra de conveniência constitui outra limitação a mencionar. Apesar das dificuldades que isso implica, seria de todo vantajoso recorrer à utilização de uma amostra aleatória.

A construção do questionário comporta também uma limitação identificada, ao nível da questão sobre o tempo de experiência profissional dos respondentes. Deveria ter sido clarificado no questionário que as respostas reportariam à totalidade do tempo de experiência profissional dos participantes, independentemente do contexto em que e mesma tivesse sido desenvolvida.

Seguem-se algumas sugestões de investigações futuras, que poderão contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos resultados encontrados. No sentido de comprovar se, efectivamente, existe ou não uma relação entre as variáveis género e idade e o engagement laboral, seria importante dividir a amostra em faixas etárias e investigar, em cada uma delas, a relação entre a idade e o engagement laboral e o género e o engagement laboral.

Seria também interessante testar o modelo de mediação encontrado, de forma separada, em comunicadores e supervisores, a fim de perceber se os resultados obtidos se relacionam com a ocupação profissional.

Por fim, seria ainda importante utilizar o mesmo desenho metodológico com outras populações, quer a trabalhar na área de serviços, quer fora dela, com o objectivo de perceber se os resultados encontrados estão, de facto, relacionados com o contexto de trabalho. Poderiam ainda ser avaliados outros recursos pessoais para além da auto-eficácia, proporcionando-se assim uma melhor compreensão sobre se é ou não a auto-eficácia o único recurso pessoal a funcionar como desencadear da percepção dos recursos laborais que conduz ao engagement laboral.

A presente investigação parece, desta forma, ser um bom ponto de partida, para o desenvolvimento de estudos que proporcionem uma compreensão progressivamente melhor dos factores associados ao engagement laboral. Conseguir-se-á, assim, dar um passo em frente no que concerne ao bem-estar dos trabalhadores, e à prosperidade das organizações em que trabalham.





## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldwin, C. M., & Gilmer, D. F. (2003). *Health, illness, and optimal aging: Biological and psychosocial perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologias da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275-302.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- Britt, T. W., Castro, C. A. & Adler, A. B. (2005). Self engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486.
  
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
  
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow. *Psychology Today*, 30, 46-51.
  
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131–149.
  
- 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 for Work Environment and Health*, 27, 279-286.
  
- DDI (2011). Employee Engagement [Online] Disponível em: <http://blogs.ddiworld.com/tmi/employee-engagement/htm> (06 de Abril de 2011).
  
- Dickerson, S. S. & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: A theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, 130, 1–38.
  
- Egel, G. L. (1977). The Need for a New Medical Model: A Challenge for Biomedicine. *Science, New Series*, 196(4286), 129-136.
  
- Ferguson, A. (2007) Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences? [online] Disponível em: <http://www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.prn.pdf> (30 de Novembro de 2010).
  
- Ferreira, M. J. & Saldiva, P. H. N. (2002). Computer – telephone interactive tasks: Predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers perception. *Applied Ergonomics*, 33, 147–153.

- Fontes, A. P., Neri, A. L. & Yassuda, M. S. (2010). Stress coping at work: Relations between age, experience, self-efficacy and agency. *Psicologia Ciencia e Profissão*, 30(3), 620-633.
  
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). Positive psychology. *Review of General Psychology*, 9, 1089-2680.
  
- Garrido, E. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 9-38.
  
- Grau, R., Salanova, M. & Peiró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain*, 5(1), 63-74.
  
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
  
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs ad the evaluation of job redesign projects* (Tec. Rep. No. 4). Yale: Yale University, Department of Administrative Sciences.
  
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of job and the evaluation of job redesign projects. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
  
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
  
- Hallberg, U. E. & Shaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Work engagement be discriminant form job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
  
- Harvey, R., Billings, R. & Nilan, K. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.

- Hayes, A. F. (2011). My Macros and Code for SPSS and SAS [Online]. Disponible em: <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html#sobel> (07 de Abril de 2011).
  
- Hill, T., Smith, N. D. & Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-314.
  
- Hewitt (2011). Engagement 2.0. [Online]. Disponible em: [http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/engagement\\_2.0.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/engagement_2.0.pdf) (06 de Abril de 2011).
  
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
  
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–421.
  
- Holman, D. J. (2003). Call centres. In D. J. Holman, T. D. Wall, C. W. Glegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
  
- Idaszack, J. R. & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
  
- Johnson, A. A., Shannon, L. L. & Richman, A. L. (2008). Challenging common myths about workplace flexibility: Research notes from the multi-organization database. *Community, Work and Family*, 11(2), 231-242.
  
- Josephs, R. A., Bosson, J. K. & Jacobs, C. G. (2003). Self-esteem maintenance processes: Why low self-esteem may be resistant to change. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 920–933.

- 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.
  
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
  
- Khan, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321-724.
  
- Kenny, D. A. (2009). Mediation [Online]. Disponível em: <http://www.davidakenny.net/cm/mediate.htm> (06 de Abril de 2011).
  
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International, 25*, 299-310.
  
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Langer, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 73*, 462–466.
  
- 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.
  
- Llorens, S., Salanova, M. & Grau, R. (2003). Training to technological change. *Journal of Research on Technological in Education, 35*, 206-212.
  
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2004). *Burnout and engagement among information and communication technology users: A test of the Job Demands-Resources Model*. (Tese de doutoramento, Universidade Jaume I, Castellón). Disponível em: <http://uji.academia.edu/MarisaSalanova>.
  
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.

- Marchese, M. C. & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15, 549–561.
  
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com a utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
  
- Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M. & Lopes da Silva, A. (2002). Burnout en estudiantes universitarios de España y Portugal: Un estudio transcultural. *Ansiedad y Estrés*, 8(1), 13-23.
  
- Martinez, L. F. & Ferreira, A. I. (2007). *Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
  
- Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de vida no trabalho: Estudo da relação da qualidade de vida no trabalho dos técnicos de diagnóstico e terapêutica com a cultura organizacional e o estilo de liderança, numa organização de saúde* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE, Lisboa.
  
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
  
- Maslow, A. (1954). *Religions, values, and peakexperiences*. Columbus: Ohio State University Press.
  
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149\_171.
  
- Mercer (2011). Performance engagement and reward: The UK point of view [Online]. Disponível em: <http://www.mercer.pt> (06 de Abril de 2011).
  
- 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.

- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
  
- Nunes, R., Schwarzer, R., & Jerusalém, M. (1999). *Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada* [On-line]. Disponível em: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/auto.htm> (31 de Março de 2009).
  
- Paludo, S. S. & Koller, S. H. (2007). Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), 9 – 20.
  
- Pereira, A. (2004). *SPSS - Guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
  
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
  
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
  
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. & Hayes, A. F. (2007). *Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
  
- PT Contact (2011). A PT Contact: Quem Somos [Online]. Disponível em: <http://www.ptcontact.pt/ptcontact.htm> (18 de Fevereiro de 2011).
  
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science: Formulations of the person and the social context* (pp. 184 - 256). New York: McGraw-Hill.
  
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.

- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
  
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 215-231.
  
- Salanova, M., Grau, R., Cifre, E. & Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of usage and burnout: the moderating role of training adequacy and self-efficacy. *Journal of Computers in Human Behavior*, 16(2), 575-590.
  
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement : El rol moderador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
  
- Salanova, M., Grau, R., Martínez, I. M., Cifre, E., Llorens, S. & García-Renedo, M. (2004). *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
  
- Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I. & Schaufeli, W. B. (2003) 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., Cifre, E. & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 89-100.
  
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure of information Technologies and its relation to burnout. *Behavior and Information Technology*, 19(5), 385-392.
  
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados : Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, No. 261, 109-138.



- Salanova, M., & Schaufeli W. B. (2005) La ilusión por el trabajo (engagement): El lado positivo del burnout? In M. Martinez (Ed.), *Quemarse en el trabajo. 11 perspectivas del burnout* (pp. 73-92). Zaragoza: Egido Editorial.
  
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulos, D. & Bakker, A.B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement . In A. B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
  
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2003a). Utrecht Work Engagement Scale. (UWES) [Online] Disponible em: <http://www.schaufeli.com> (31 de Março de 2009).
  
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2003b). *Utrecht Work Engagement Scale*. Test-Manual (UWES). Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
  
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. 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., 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. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
  
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242-251.
  
- Schwarzer, R. (1999). General perceived self-efficacy in 14 Cultures [Online]. Disponible em: <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwarze/world14.htm> (08 de Janeiro de 2009).

- 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. E. P. (1991). *Learned Optimism*. New York: Knopf.
  
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 50, 5 – 14.
  
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.). *Research in organizational stress and well-being*. (pp. 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.
  
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the face between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
  
- Spence, J.T., & Robbins, A.S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160–178.
  
- Towers Watson (2011). Employee Well-Being: Taking Engagement and Performance to the next level [Online]. Disponível em: <http://www.towerswatson.com>. (06 de Abril de 2011).
  
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In Houdmont, J. & Leka, S. (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 124-150). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
  
- Wittenbrink, B., Judd, C. M., & Park, B. (1997). Evidence for racial prejudice at the implicit level and its relationship with questionnaire measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 262–274.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
  
- 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.



## 8. ANEXOS

## Anexo I

### Statistics

		Género	Habilitações Literárias	Categoria Profissional
N	Valid	149	148	143
	Missing	2	3	8

### Frequency Table

#### Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	65	43,0	43,6	43,6
	Feminino	84	55,6	56,4	100,0
	Total	149	98,7	100,0	
Missing	999	2	1,3		
Total		151	100,0		

#### Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	8	5,3	5,4	5,4
	Ensino Secundário	80	53,0	54,1	59,5
	Bacharelato	3	2,0	2,0	61,5
	Licenciatura	52	34,4	35,1	96,6
	Pós-Graduação	4	2,6	2,7	99,3
	Mestrado	1	,7	,7	100,0
	Total	148	98,0	100,0	
Missing	999	3	2,0		
Total		151	100,0		

### Categoria Profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunicador	135	89,4	94,4	94,4
	Supervisor	8	5,3	5,6	100,0
	Total	143	94,7	100,0	
Missing	999	8	5,3		
Total		151	100,0		

## Anexo II

### Statistics

		Idade	Tempo de Experiência Profissional (meses)
N	Valid	148	145
	Missing	3	6
Mean		26,00	28,01
Median		25,00	12,00
Mode		24	6
Std. Deviation		5,762	33,668
Range		31	167
Minimum		17	1
Maximum		48	168



## Frequency Table

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	,7	,7	,7
	18	5	3,3	3,4	4,1
	19	8	5,3	5,4	9,5
	20	11	7,3	7,4	16,9
	21	8	5,3	5,4	22,3
	22	10	6,6	6,8	29,1
	23	14	9,3	9,5	38,5
	24	15	9,9	10,1	48,6
	25	9	6,0	6,1	54,7
	26	7	4,6	4,7	59,5
	27	8	5,3	5,4	64,9
	28	12	7,9	8,1	73,0
	29	3	2,0	2,0	75,0
	30	10	6,6	6,8	81,8
	31	3	2,0	2,0	83,8
	32	8	5,3	5,4	89,2
	33	4	2,6	2,7	91,9
	35	2	1,3	1,4	93,2
	36	2	1,3	1,4	94,6
	37	2	1,3	1,4	95,9
	39	1	,7	,7	96,6
	40	1	,7	,7	97,3
	41	1	,7	,7	98,0
	42	1	,7	,7	98,6
	46	1	,7	,7	99,3
	48	1	,7	,7	100,0
	Total	148	98,0	100,0	
Missing	999	3	2,0		
Total		151	100,0		

**Tempo de Experiência Profissional (meses)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	5,3	5,5	5,5
	2	3	2,0	2,1	7,6
	3	7	4,6	4,8	12,4
	4	6	4,0	4,1	16,6
	5	4	2,6	2,8	19,3
	6	15	9,9	10,3	29,7
	7	6	4,0	4,1	33,8
	8	7	4,6	4,8	38,6
	9	6	4,0	4,1	42,8
	10	1	,7	,7	43,4
	11	1	,7	,7	44,1
	12	13	8,6	9,0	53,1
	15	1	,7	,7	53,8
	16	1	,7	,7	54,5
	18	5	3,3	3,4	57,9
	20	1	,7	,7	58,6
	21	1	,7	,7	59,3
	24	12	7,9	8,3	67,6
	30	2	1,3	1,4	69,0
	36	12	7,9	8,3	77,2
	41	1	,7	,7	77,9
	42	2	1,3	1,4	79,3
	48	6	4,0	4,1	83,4
	54	1	,7	,7	84,1
60	6	4,0	4,1	88,3	
72	3	2,0	2,1	90,3	
84	2	1,3	1,4	91,7	
96	3	2,0	2,1	93,8	
102	1	,7	,7	94,5	
108	4	2,6	2,8	97,2	
120	1	,7	,7	97,9	
144	1	,7	,7	98,6	
156	1	,7	,7	99,3	
168	1	,7	,7	100,0	
	Total	145	96,0	100,0	
Missing	999	6	4,0		
Total		151	100,0		

## Secção I

Na primeira parte do questionário pede-se que **descreva o seu trabalho, o mais objectivamente possível.**

**Por favor não utilize esta secção para mostrar o seu grau de satisfação em relação ao trabalho.**

A. Em que medida o seu trabalho requer que trabalhe com equipamento mecânico?

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco: o trabalho quase não requer contacto com equipamento mecânico de nenhum tipo.			Moderadamente			Muito: o trabalho requer quase constante contacto com equipamento mecânico

Deve colocar um círculo à volta do número que representa uma descrição mais exacta do seu trabalho.

Se, por exemplo, o seu emprego requer que trabalhe com equipamento mecânico uma boa parte do tempo - mas também requer algum trabalho com papel - deve colocar um círculo à volta do número 6, tal como mostra o exemplo acima.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

1. Até que ponto o seu trabalho implica trabalhar de perto com outras pessoas (tanto com clientes, como com pessoas relacionadas com o seu trabalho na organização)?

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco: a relação com outras pessoas não é necessária para o desempenho das funções.			Moderado: É necessário algum contacto.			Muito: a relação com outras pessoas é absolutamente essencial e crucial para o desempenho das funções.

2. Qual o grau de autonomia que possui no seu trabalho, ou seja, em que medida é que o seu trabalho lhe permite decidir o modo como desempenhá-lo?

1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco: o trabalho permite ter uma influência mínima sobre o modo como é desempenhado.			Autonomia moderada: há componentes estandardizados e fora do meu controlo, mas posso tomar algumas decisões no meu trabalho.			Muito: autonomia quase completa para tomar as decisões acerca do trabalho.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

3. Em que grau o seu trabalho consiste em produzir algo completo, um todo identificável, com início e fim claramente identificáveis? Ou, por outro lado, é apenas uma pequena parte de um trabalho mais complexo, o qual é terminado por outros ou por máquinas automáticas?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

O meu trabalho é apenas uma pequena parte de algo de maior dimensão; a minha actividade não é perceptível no produto final.

O meu trabalho é uma parte com alguma importância no contexto geral; a minha contribuição é perceptível no produto final.

O meu trabalho envolve a produção de um todo, do princípio ao fim; a minha contribuição é facilmente perceptível no produto final.

4. Qual é o grau de variedade no seu trabalho, ou seja, em que medida é que o seu trabalho requer o desempenho de diferentes tarefas e a aplicação de várias competências?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

Muito pouca: o meu trabalho requer apenas que eu desempenhe as mesmas funções de uma forma rotineira.

Variedade moderada.

Muito: o meu trabalho requer o desempenho de diferentes tarefas e a aplicação de diferentes competências e talentos.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

5. Quão significativa ou importante é o seu trabalho, isto é, em que medida os resultados do seu trabalho afectam o bem-estar de outras pessoas?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

Pouco  
significante: os  
resultados  
do meu trabalho  
não devem ter  
efeitos no bem-  
estar de outras  
pessoas.

Significado moderado.

Muito significativa:  
os  
resultados do meu  
trabalho  
podem afectar  
outras pessoas  
de variadas formas.

6. Em que medida é que os seus superiores hierárquicos e colegas de trabalho lhe permitem saber se o seu desempenho é o mais adequado?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

Muito pouco:  
quase nunca sei  
se o  
meu desempenho  
é bom ou mau.

Umás vezes tenho  
feedback, outras  
vezes não.

Muito: recebo  
feedback quase  
constante, tanto dos  
colegas  
como dos  
superiores.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

7. Em que medida é que a partir do simples desempenho do seu trabalho consegue obter pistas acerca da qualidade da sua performance, sem contar com o feedback dos superiores e dos colegas?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

Muito pouco:  
poderia  
desempenhar  
sempre o meu  
trabalho sem  
nunca saber se  
estou  
a fazer bem.

Um  
vezes o trabalho dá-  
me  
feedback, outras vezes  
não.

Muito: o trabalho  
está  
desenhado de modo  
a ter  
feedback quase  
constante  
acerca do meu  
desempenho.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

## Secção II

Em seguida apresentam-se várias frases que descrevem um determinado trabalho.

Por favor, indique em que medida acha que as mesmas são adequadas para **descrever o seu trabalho**.

Mais uma vez se pede que seja **o mais objectivo possível**, não utilizando esta secção para indicar se gosta ou não do seu trabalho.

	1. Totalmente Desadequado	2. Muito Desadequado	3. Algo Desadequado	4. Incerto	5. Algo Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado
1. O trabalho requer a utilização de um certo número de competências de alto nível de complexidade.							
2. O trabalho requer muita cooperação com outras pessoas.							
3. O trabalho foi concebido de tal forma que eu não tenho hipótese de desempenhar uma actividade do princípio ao fim.							
4. O simples desempenho do meu trabalho dá-me pistas para medir o meu desempenho.							
5. O trabalho é muito simples e repetitivo.							
6. O trabalho pode ser feito por uma pessoa sozinha, sem ter de falar com outras pessoas, nem necessitar da sua colaboração.							
7. Quase nunca recebo feedback dos meus superiores nem dos meus colegas acerca do meu desempenho.							

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.



	1. Totalmente Desadequado	2. Muito Desadequado	3. Algo Desadequado	4. Incerto	5. Algo Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado
8. Este é um trabalho que pode afectar outras pessoas.							
9. Este trabalho não permite o uso da minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua prossecução.							
10. Os meus superiores frequentemente informam-me acerca do meu desempenho.							
11. Este trabalho dá-me hipóteses de completar tarefas que comecei.							
12. Este trabalho dá-me poucas pistas sobre se o estou a desempenhar bem.							
13. Este trabalho dá-me liberdade e independência para desempenhá-lo da forma que entender.							
14. Este trabalho não tem grande significado ou importância no esquema geral das coisas.							

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Martins, A. L. T. (2007). *Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.

## Questionário de Bem-estar no Trabalho (UWES)

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas em relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor os seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. \_\_\_\_\_ No meu trabalho sinto-me pleno de energia.
2. \_\_\_\_\_ O meu trabalho é pleno em significado e propósito.
3. \_\_\_\_\_ O “tempo voa” quando estou a trabalhar.
4. \_\_\_\_\_ Sou forte e vigoroso no meu trabalho.
5. \_\_\_\_\_ Estou entusiasmado com o meu trabalho.
6. \_\_\_\_\_ Quando estou a trabalhar esqueço-me de tudo o que se passa ao meu redor.
7. \_\_\_\_\_ O meu trabalho inspira-me.
8. \_\_\_\_\_ Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. \_\_\_\_\_ Sinto-me feliz quando estou envolvido no meu trabalho.
10. \_\_\_\_\_ Estou orgulhoso no trabalho que faço.
11. \_\_\_\_\_ Estou imerso no meu trabalho.
12. \_\_\_\_\_ Posso continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
13. \_\_\_\_\_ Para mim, o meu trabalho é desafiador.
14. \_\_\_\_\_ “Deixo-me levar” quando estou a trabalhar.
15. \_\_\_\_\_ Sou muito persistente no meu trabalho.
16. \_\_\_\_\_ É difícil para mim, desligar-me do meu trabalho.
17. \_\_\_\_\_ Eu continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.

Schaufeli, W., & Baker, A. B. (2003). *Questionário de Bem Estar no Trabalho (UWES)*. [On-line] Disponível em: <http://www.schaufeli.com> (31 de Março de 2009).

### Escala de Auto-Eficácia Geral Percepcionada

As próximas questões referem-se à sua percepção sobre a forma como reage a determinadas situações da vida diária.

Por favor, indique de forma objectiva, em que medida considera que as mesmas se adequam ao seu caso, de acordo com escala considerada.

		1 De modo nenhum é verdade	2 Difícilmente é verdade	3 Moderadamente verdade	4 Exactamente verdade
1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se tentar bastante.				
2	Se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero.				
3	É fácil para mim agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objectivos.				
4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados.				
5	Graças ao meu desembaraço, sei como lidar com situações imprevistas.				
6	Posso resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.				
7	Consigo manter-me calmo ao enfrentar dificuldades porque confio nas minhas capacidades para enfrentar as situações.				
8	Quando sou confrontado com um problema, geralmente consigo encontrar diversas soluções.				
9	Se eu estiver com problemas, geralmente consigo pensar em algo para fazer.				
10	Quando tenho um problema pela frente, geralmente ocorrem-me várias formas para resolvê-lo.				

## Secção V

### Dados Biográficos

---

#### A. Sexo

Masculino  Feminino

B. Idade: \_\_\_\_\_

C. Tempo de Experiência Profissional: \_\_\_\_\_

#### D. Habilitações profissionais

- 1. Ensino Básico
- 2. Ensino secundário (12<sup>a</sup> ano de escolaridade)
- 3. Bacharelato
- 4. Licenciatura
- 5. Pós-graduação
- 6. Mestrado
- 7. Doutoramento

#### E. Categoria Profissional

- 1. Comunicador
- 2. Supervisor

F. Endereço de e-mail: \_\_\_\_\_

(indique apenas no caso de ter interesse em que lhe sejam fornecidos os resultados do estudo)

**Muito Obrigada!**

## Anexo IV

Évora, 16 de Fevereiro de 2009

Exmos. Srs.

Sou estudante na Universidade de Évora e encontro-me neste momento a frequentar o último ano do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. A temática da minha dissertação trata conceitos de auto-eficácia, motivação e envolvimento no trabalho, e tem como população alvo operadores de *call center*. A tese de mestrado tem a orientação pedagógica é a Mestre Carla Semedo, e conta com a co-orientação do Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, ambos docentes da Universidade de Évora.

Desta forma, venho através do presente pedir autorização para a aplicação de um questionário que medirá as variáveis em estudo. O questionário é de resposta rápida e de fácil aplicação, a qual oscilará entre 15 e 20 minutos.

Fico a aguardar uma resposta vossa para o contacto 919416159 ou via e-mail: [crystalopesdeoliveira@hotmail.com](mailto:crystalopesdeoliveira@hotmail.com).

Agradeço desde já a vossa disponibilidade e atenção prestada.

Com os melhores cumprimentos,

---

(Cristina Oliveira)

---

(Mestre Carla Semedo)

## Anexo V

### Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing												
Secção I - Item 1	151	0	6,25	7,00	7	1,115	1,243	-1,683	,197	3,048	,392	6	1	7
Secção I - Item 2	151	0	3,99	4,00	4	1,283	1,647	-,218	,197	,146	,392	6	1	7
Secção I - Item 3	151	0	4,53	4,00	4	1,321	1,744	-,136	,197	,163	,392	6	1	7
Secção I - Item 4	150	1	4,13	4,00	4	1,712	2,930	-,118	,198	-,866	,394	6	1	7
Secção I - Item 5	151	0	5,68	6,00	6	1,174	1,378	-1,086	,197	1,558	,392	6	1	7
Secção I - Item 6	151	0	5,68	6,00	6	1,079	1,165	-,884	,197	1,445	,392	6	1	7
Secção I - Item 7	150	1	5,23	5,00	5	1,011	1,022	-,351	,198	,343	,394	5	2	7
Secção II - Item 1	150	1	4,86	5,00	5	1,147	1,316	-1,047	,198	1,046	,394	6	1	7
Secção II - Item 2	151	0	5,80	6,00	7	1,217	1,480	-,985	,197	,443	,392	5	2	7
Secção II - Item 3	151	0	5,37	6,00	7	1,556	2,422	-,842	,197	,033	,392	6	1	7
Secção II - Item 4	150	1	5,19	5,00	5	1,101	1,213	-,927	,198	2,388	,394	6	1	7
Secção II - Item 5	149	2	3,63	3,00	3	1,508	2,275	,446	,199	-,402	,395	6	1	7
Secção II - Item 6	151	0	5,40	6,00	7	1,662	2,762	-,814	,197	-,290	,392	6	1	7
Secção II - Item 7	151	0	5,87	6,00	7	1,323	1,751	-1,218	,197	1,054	,392	6	1	7
Secção II - Item 8	148	3	5,76	6,00	6	1,204	1,451	-1,390	,199	2,942	,396	6	1	7
Secção II - Item 9	147	4	3,96	4,00	3	1,634	2,670	,143	,200	-,642	,397	6	1	7
Secção II - Item 10	148	3	5,87	6,00	6	,985	,970	-,822	,199	,467	,396	4	3	7
Secção II - Item 11	148	3	4,51	5,00	5	1,519	2,306	-,233	,199	-,437	,396	6	1	7
Secção II - Item 12	148	3	5,18	5,00	6	1,471	2,164	-,698	,199	-,225	,396	6	1	7
Secção II - Item 13	148	3	2,42	2,00	1	1,489	2,218	,867	,199	-,308	,396	5	1	6
Secção II - Item 14	148	3	5,84	6,00	7	1,190	1,416	-,860	,199	-,026	,396	5	2	7
UWES - Item 1	150	1	3,70	4,00	5	1,422	2,023	-,590	,198	-,489	,394	6	0	6
UWES - Item 2	150	1	3,81	4,00	5	1,517	2,300	-,497	,198	-,318	,394	6	0	6
UWES - Item 3	150	1	3,09	3,00	3	1,545	2,388	-,224	,198	-,755	,394	6	0	6

UWES - Item 4	150	1	4,05	4,00	5	1,523	2,319	-,842	,198	,354	,394	6	0	6
UWES - Item 5	150	1	3,64	4,00	5	1,560	2,433	-,393	,198	-,685	,394	6	0	6
UWES - Item 6	150	1	3,19	3,00	5	1,797	3,231	-,154	,198	-1,085	,394	6	0	6
UWES - Item 7	150	1	2,46	2,00	3	1,566	2,451	,086	,198	-,781	,394	6	0	6
UWES - Item 8	150	1	2,55	3,00	3	1,808	3,270	,106	,198	-1,049	,394	6	0	6
UWES - Item 9	150	1	3,46	4,00	4	1,557	2,425	-,271	,198	-,580	,394	6	0	6
UWES - Item 10	150	1	3,67	4,00	5	1,662	2,761	-,461	,198	-,497	,394	6	0	6
UWES - Item 11	150	1	3,08	3,00	3	1,661	2,759	-,245	,198	-,721	,394	6	0	6
UWES - Item 12	150	1	3,55	3,00	3	3,721	13,847	8,679	,198	94,637	,394	44	0	44
UWES - Item 13	150	1	3,33	3,00	2	1,763	3,110	-,103	,198	-1,038	,394	6	0	6
UWES - Item 14	150	1	2,77	3,00	3	1,598	2,552	,077	,198	-,693	,394	6	0	6
UWES - Item 15	150	1	4,27	4,00	5	1,294	1,673	-,849	,198	,734	,394	6	0	6
UWES - Item 16	150	1	2,33	2,00	2	1,752	3,069	,335	,198	-,966	,394	6	0	6
UWES - Item 17	150	1	5,00	6,00	6	1,290	1,664	-1,273	,198	1,166	,394	6	0	6
EAEFG - Item 1	149	2	3,23	3,00	3	,605	,366	-,707	,199	2,258	,395	3	1	4
EAEFG - Item 2	149	2	2,95	3,00	3	,630	,396	-,294	,199	,529	,395	3	1	4
EAEFG - Item 3	149	2	3,14	3,00	3	,688	,473	-,821	,199	1,544	,395	3	1	4
EAEFG - Item 4	149	2	3,17	3,00	3	,566	,321	,014	,199	-,124	,395	2	2	4
EAEFG - Item 5	149	2	3,26	3,00	3	,574	,330	-,072	,199	-,451	,395	2	2	4
EAEFG - Item 6	149	2	3,41	3,00	3	,593	,352	-,628	,199	,572	,395	3	1	4
EAEFG - Item 7	149	2	3,26	3,00	3	,641	,411	-,453	,199	,088	,395	3	1	4
EAEFG - Item 8	149	2	3,20	3,00	3	,581	,338	-,049	,199	-,300	,395	2	2	4
EAEFG - Item 9	148	3	3,24	3,00	3	,686	,471	-,739	,199	,854	,396	3	1	4
EAEFG - Item 10	149	2	3,27	3,00	3	,577	,333	-,091	,199	-,479	,395	2	2	4

**Anexo VI**

**Statistics**

	N		Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing													
Auto-Eficácia	148	3	32,16	,300	32,00	30	3,651	13,329	,027	,199	-,137	,396	17	23	40
Dimensões Básicas da Tarefa	141	10	104,89	1,046	104,00	103	12,424	154,358	,382	,204	,760	,406	71	70	141
Engagement Laboral	150	1	57,95	1,596	57,00	52(a)	19,545	382,005	-,175	,198	-,602	,394	94	6	100

a Multiple modes exist. The smallest value is shown



## Anexo VII

### Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing												
Variedade da Tarefa	147	4	12,60	12,00	12	3,281	10,762	,069	,200	,051	,397	17	4	21
Identidade da Tarefa	148	3	14,44	14,00	13	2,834	8,030	-,090	,199	,122	,396	14	7	21
Significado da Tarefa	148	3	17,29	17,00	17	2,351	5,527	-,180	,199	-,868	,396	9	12	21
Autonomia	147	4	10,35	10,00	10	3,365	11,324	,130	,200	-,034	,397	17	3	20
Feedback do Trabalho	146	5	15,66	16,00	15	2,666	7,109	-,316	,201	-,311	,399	13	8	21
Feedback Extrínseco	148	3	17,44	18,00	20	2,855	8,153	-,957	,199	1,036	,396	15	6	21
Contacto com Outros	151	0	17,46	18,00	20	2,948	8,690	-,854	,197	,087	,392	13	8	21
Vigor	150	1	23,11	23,00	29	7,166	51,349	,832	,198	5,678	,394	63	0	63
Dedicação	150	1	16,91	17,50	12(a)	6,765	45,771	-,234	,198	-,714	,394	29	0	29
Absorção	150	1	17,93	18,00	16	7,334	53,787	-,027	,198	-,773	,394	31	2	33
Auto-Eficácia	148	3	32,16	32,00	30	3,651	13,329	,027	,199	-,137	,396	17	23	40

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Anexo VIII

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	141	93,4
	Excluded a)	10	6,6
	Total	151	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	21

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Secção I - Item 1	6,23	1,142	141
Secção I - Item 2	3,92	1,248	141
Secção I - Item 3	4,48	1,307	141
Secção I - Item 4	4,07	1,710	141
Secção I - Item 5	5,68	1,179	141
Secção I - Item 6	5,67	1,072	141
Secção I - Item 7	5,22	1,008	141
Secção II - Item 1	4,84	1,150	141
Secção II - Item 2	5,76	1,236	141
Secção II - Item 3	5,40	1,512	141
Secção II - Item 4	5,21	1,114	141
Secção II - Item 5	3,62	1,524	141
Secção II - Item 6	5,38	1,680	141
Secção II - Item 7	5,86	1,329	141
Secção II - Item 8	5,77	1,193	141
Secção II - Item 9	3,94	1,635	141
Secção II - Item 10	5,84	,988	141
Secção II - Item 11	4,52	1,533	141
Secção II - Item 12	5,20	1,465	141
Secção II - Item 13	2,40	1,488	141
Secção II - Item 14	5,87	1,164	141

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Secção I - Item 1	98,66	144,969	,294	,790
Secção I - Item 2	100,96	144,006	,294	,790
Secção I - Item 3	100,40	142,157	,337	,788
Secção I - Item 4	100,82	137,580	,345	,788
Secção I - Item 5	99,21	147,422	,194	,795
Secção I - Item 6	99,21	140,012	,520	,780
Secção I - Item 7	99,67	143,595	,404	,785
Secção II - Item 1	100,05	141,290	,429	,783
Secção II - Item 2	99,13	140,069	,436	,782
Secção II - Item 3	99,48	144,737	,202	,797
Secção II - Item 4	99,67	142,764	,389	,785
Secção II - Item 5	101,26	134,624	,492	,778
Secção II - Item 6	99,51	137,823	,348	,788
Secção II - Item 7	99,03	139,285	,424	,783
Secção II - Item 8	99,12	147,621	,183	,796
Secção II - Item 9	100,95	133,690	,476	,779
Secção II - Item 10	99,04	142,041	,482	,782
Secção II - Item 11	100,37	137,449	,405	,784
Secção II - Item 12	99,69	140,473	,338	,788
Secção II - Item 13	102,48	146,894	,146	,800
Secção II - Item 14	99,01	141,786	,405	,784

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
104,89	154,358	12,424	21

## Anexo IX

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	99,3
	Excluded(a)	1	,7
	Total	151	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	17

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
UWES - Item 1	3,70	1,422	150
UWES - Item 2	3,81	1,517	150
UWES - Item 3	3,09	1,545	150
UWES - Item 4	4,05	1,523	150
UWES - Item 5	3,64	1,560	150
UWES - Item 6	3,19	1,797	150
UWES - Item 7	2,46	1,566	150
UWES - Item 8	2,55	1,808	150
UWES - Item 9	3,46	1,557	150
UWES - Item 10	3,67	1,662	150
UWES - Item 11	3,08	1,661	150
UWES - Item 12	3,55	3,721	150
UWES - Item 13	3,33	1,763	150
UWES - Item 14	2,77	1,598	150
UWES - Item 15	4,27	1,294	150
UWES - Item 16	2,33	1,752	150
UWES - Item 17	5,00	1,290	150

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UWES - Item 1	54,25	344,808	,666	,905
UWES - Item 2	54,14	344,202	,631	,906
UWES - Item 3	54,87	342,063	,657	,905
UWES - Item 4	53,90	343,997	,632	,906
UWES - Item 5	54,31	331,894	,839	,900
UWES - Item 6	54,76	341,244	,565	,907
UWES - Item 7	55,49	336,909	,742	,903
UWES - Item 8	55,41	333,948	,678	,904
UWES - Item 9	54,49	338,493	,717	,903
UWES - Item 10	54,29	334,166	,742	,902
UWES - Item 11	54,87	332,823	,766	,902
UWES - Item 12	54,41	325,196	,320	,934
UWES - Item 13	54,62	330,908	,748	,902
UWES - Item 14	55,18	342,149	,631	,905
UWES - Item 15	53,69	353,988	,541	,908
UWES - Item 16	55,62	345,257	,517	,908
UWES - Item 17	52,95	362,300	,367	,912

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57,95	382,005	19,545	17

## Anexo X

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	148	98,0
	Excluded( a)	3	2,0
	Total	151	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	10

## Anexo XI

### Correlations

		Idade	Tempo de Experiência Profissional (meses)	Auto-Eficácia	Recursos Laborais	Engagement Laboral
Idade	Pearson Correlation	1	,317**	,246**	,158	,112
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,064	,177
	N	148	144	146	139	148
Tempo de Experiência Profissional (meses)	Pearson Correlation	,317**	1	,302**	,145	,251**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,092	,002
	N	144	145	143	137	145
Auto-Eficácia	Pearson Correlation	,246**	,302**	1	,376**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,001
	N	146	143	148	140	148
Recursos Laborais	Pearson Correlation	,158	,145	,376**	1	,568**
	Sig. (2-tailed)	,064	,092	,000		,000
	N	139	137	140	141	141
Engagement Laboral	Pearson Correlation	,112	,251**	,268**	,568**	1
	Sig. (2-tailed)	,177	,002	,001	,000	
	N	148	145	148	141	150

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

## Anexo XII

### Correlations

		Tempo de Experiência Profissional (meses)	Vigor	Dedicação	Absorção
Tempo de Experiência Profissional (meses)	Pearson Correlation	1	,175*	,282**	,236**
	Sig. (2-tailed)		,036	,001	,004
	N	145	145	145	145
Vigor	Pearson Correlation	,175*	1	,745**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,036		,000	,000
	N	145	150	150	150
Dedicação	Pearson Correlation	,282**	,745**	1	,818**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	145	150	150	150
Absorção	Pearson Correlation	,236**	,739**	,818**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	
	N	145	150	150	150

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

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



Correlations

		Variedade da Tarefa	Identidade da Tarefa	Significado da Tarefa	Autonomia	Feedback do Trabalho	Feedback Extrínseco	Contacto com Outros	Vigor	Dedicação	Absorção	Auto-Eficácia
Variedade da Tarefa	Pearson Correlation	1	,343**	,202*	,385**	,166*	,231**	,464**	,268**	,460**	,413**	,143
	Sig. (2-tailed)		,000	,015	,000	,048	,005	,000	,001	,000	,000	,086
	N	147	144	144	143	142	144	147	146	146	146	145
Identidade da Tarefa	Pearson Correlation	,343**	1	,251**	,330**	,306**	,331**	,217**	,378**	,501**	,451**	,103
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,216
	N	144	148	148	147	146	148	148	148	148	148	146
Significado da Tarefa	Pearson Correlation	,202*	,251**	1	,136	,345**	,386**	,226**	,190*	,242**	,191*	,349**
	Sig. (2-tailed)	,015	,002		,099	,000	,000	,006	,021	,003	,020	,000
	N	144	148	148	147	146	148	148	148	148	148	146
Autonomia	Pearson Correlation	,385**	,330**	,136	1	,214**	,104	,099	,236**	,328**	,256**	,180*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,099		,010	,210	,233	,004	,000	,002	,030
	N	143	147	147	147	145	147	147	147	147	147	145
Feedback do Trabalho	Pearson Correlation	,166*	,306**	,345**	,214**	1	,477**	,311**	,311**	,348**	,340**	,349**
	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,000	,010		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	142	146	146	145	146	146	146	146	146	146	144
Feedback Extrínseco	Pearson Correlation	,231**	,331**	,386**	,104	,477**	1	,391**	,305**	,367**	,297**	,206*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,210	,000		,000	,000	,000	,000	,013
	N	144	148	148	147	146	148	148	148	148	148	146
Contacto com Outros	Pearson Correlation	,464**	,217**	,226**	,099	,311**	,391**	1	,209*	,253**	,209*	,154
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,006	,233	,000	,000		,010	,002	,010	,062
	N	147	148	148	147	146	148	151	150	150	150	148
Vigor	Pearson Correlation	,268**	,378**	,190*	,236**	,311**	,305**	,209*	1	,745**	,739**	,218**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,021	,004	,000	,000	,010		,000	,000	,008
	N	146	148	148	147	146	148	150	150	150	150	148
Dedicação	Pearson Correlation	,460**	,501**	,242**	,328**	,348**	,367**	,253**	,745**	1	,818**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000
	N	146	148	148	147	146	148	150	150	150	150	148
Absorção	Pearson Correlation	,413**	,451**	,191*	,256**	,340**	,297**	,209*	,739**	,818**	1	,220**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,020	,002	,000	,000	,010	,000	,000		,007
	N	146	148	148	147	146	148	150	150	150	150	148
Auto-Eficácia	Pearson Correlation	,143	,103	,349**	,180*	,349**	,206*	,154	,218**	,304**	,220**	1
	Sig. (2-tailed)	,086	,216	,000	,030	,000	,013	,062	,008	,000	,007	
	N	145	146	146	145	144	146	148	148	148	148	148

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

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

### Anexo XIII

#### Group Statistics

Categoria Profissional		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Auto-Eficácia	Comunicador	133	32,05	3,644	,316
	Supervisor	8	35,13	3,980	1,407
Recursos Laborais	Comunicador	127	103,92	11,466	1,017
	Supervisor	8	124,13	12,944	4,576
Engagement Laboral	Comunicador	135	56,88	19,013	1,636
	Supervisor	8	80,88	5,987	2,117

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Auto-Eficácia	Equal variances assumed	,089	,766	-2,305	139	,023	-3,072	1,333	-5,708	-,437
	Equal variances not assumed			-2,130	7,723	,067	-3,072	1,442	-6,419	,274
Recursos Laborais	Equal variances assumed	,447	,505	-4,799	133	,000	-20,204	4,210	-28,530	-11,877
	Equal variances not assumed			-4,309	7,708	,003	-20,204	4,688	-31,086	-9,321
Engagement Laboral	Equal variances assumed	6,206	,014	-3,548	141	,001	-23,994	6,762	-37,362	-10,625
	Equal variances not assumed			-8,968	17,542	,000	-23,994	2,675	-29,625	-18,362

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Auto-Eficácia	Masculino	64	32,33	3,652	,456
	Feminino	83	32,05	3,682	,404
Recursos Laborais	Masculino	59	104,19	13,072	1,702
	Feminino	81	105,46	12,052	1,339
Engagement Laboral	Masculino	65	58,62	18,933	2,348
	Feminino	84	57,74	20,037	2,186

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Auto-Eficácia	Equal variances assumed	,036	,850	,459	145	,647	,280	,610	-,926	1,486
	Equal variances not assumed			,459	136,193	,647	,280	,610	-,926	1,486
Recursos Laborais	Equal variances assumed	,000	,993	-,594	138	,553	-1,270	2,138	-5,498	2,957
	Equal variances not assumed			-,587	118,986	,559	-1,270	2,166	-5,558	3,018
Engagement Laboral	Equal variances assumed	,454	,501	,271	147	,786	,877	3,232	-5,510	7,264
	Equal variances not assumed			,273	141,216	,785	,877	3,208	-5,466	7,220

## Anexo XIV

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Engagement Laboral	Ensino Básico	8	66,63	17,246	6,097	52,21	81,04	35	90
	Ensino Secundário	80	59,63	20,230	2,262	55,12	64,13	6	100
	Bacharelato	3	43,00	24,249	14,000	-17,24	103,24	21	69
	Licenciatura	52	54,71	18,242	2,530	49,63	59,79	18	91
	Pós-Graduação	4	66,75	17,056	8,528	39,61	93,89	49	90
	Mestrado	1	42,00	.	.	.	.	42	42
	Total	148	58,01	19,525	1,605	54,84	61,19	6	100
Recursos Laborais	Ensino Básico	6	98,50	4,930	2,012	93,33	103,67	95	108
	Ensino Secundário	76	105,36	12,883	1,478	102,41	108,30	70	137
	Bacharelato	2	93,50	3,536	2,500	61,73	125,27	91	96
	Licenciatura	50	104,46	12,274	1,736	100,97	107,95	81	141
	Pós-Graduação	4	112,00	14,095	7,047	89,57	134,43	103	133
	Mestrado	1	113,00	.	.	.	.	113	113
	Total	139	104,81	12,440	1,055	102,73	106,90	70	141
Auto-Eficácia	Ensino Básico	8	30,88	4,224	1,493	27,34	34,41	25	38
	Ensino Secundário	79	31,77	3,714	,418	30,94	32,60	23	40
	Bacharelato	3	36,33	3,512	2,028	27,61	45,06	33	40
	Licenciatura	51	32,35	3,322	,465	31,42	33,29	25	39
	Pós-Graduação	4	34,75	2,363	1,181	30,99	38,51	33	38
	Mestrado	1	39,00	.	.	.	.	39	39
	Total	146	32,15	3,664	,303	31,55	32,75	23	40

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Engagement Laboral	Between Groups	2605,925	5	521,185	1,385	,233
	Within Groups	53432,048	142	376,282		
	Total	56037,973	147			
Recursos Laborais	Between Groups	797,309	5	159,462	1,032	,402
	Within Groups	20559,828	133	154,585		
	Total	21357,137	138			
Auto-Eficácia	Between Groups	152,847	5	30,569	2,386	,041
	Within Groups	1793,837	140	12,813		
	Total	1946,685	145			

## Anexo XV

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\*

Preacher And Hayes (2004) SPSS Script For Simple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>

For details, see Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36, 717-731.

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y	Engageme
X	Dimensoe
M	Auto_Efi

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

	Mean	SD	Engageme	Dimensoe	Auto_Efi
Engageme	57,0857	19,5652	1,0000	,5645	,3273
Dimensoe	104,8000	12,4260	,5645	1,0000	,3759
Auto_Efi	32,2929	3,5875	,3273	,3759	1,0000

SAMPLE SIZE

140

DIRECT And TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,8889	,1106	8,0345	,0000
b(MX)	,1085	,0228	4,7652	,0000
b(YM.X)	,7311	,4103	1,7818	,0770
b(YX.M)	,8095	,1185	6,8339	,0000

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

Effect	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
	,0793	,0484	-,0156	,1743	1,6376	,1015

POINT ESTIMATES OF EFFECT SIZE FOR INDIRECT EFFECTS

ab	,0793
P_m	,0893
R_m	,0980
R <sup>2</sup> _45	,0917
ab_ps	,0041
ab_cs	,0504

\*\*\*\*\* NOTES

\*\*\*\*\*

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\*

Preacher And Hayes (2004) SPSS Script For Simple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>

For details, see Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36, 717-731.

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y Engageme  
X Auto\_Efi  
M Dimensoe

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

	Mean	SD	Engageme	Auto_Efi	Dimensoe
Engageme	57,0857	19,5652	1,0000	,3273	,5645
Auto_Efi	32,2929	3,5875	,3273	1,0000	,3759
Dimensoe	104,8000	12,4260	,5645	,3759	1,0000

SAMPLE SIZE

140

DIRECT And TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	1,7851	,4387	4,0693	,0001
b(MX)	1,3020	,2732	4,7652	,0000
b(YM.X)	,8095	,1185	6,8339	,0000
b(YX.M)	,7311	,4103	1,7818	,0770

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL	95 CI	UL	95 CI	Z	Sig(two)
Effect	1,0540	,2716	,5217	1,5863	3,8809	,0001		

POINT ESTIMATES OF EFFECT SIZE FOR INDIRECT EFFECTS

ab 1,0540  
P\_m ,5904  
R\_m 1,4417  
R2\_45 ,0917  
ab\_ps ,0539  
ab\_cs ,1933

\*\*\*\*\* NOTES

\*\*\*\*\*

----- END MATRIX -----

## Anexo XVI

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\*

Preacher And Hayes (2008) SPSS Macro For Multiple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>

For details, see Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies For assessing And comparing indirecct effects in multiple mediator models. Behavior Research Methods, 40, 879-891

\*\*\*\*\*

Dependent, Independent, and Proposed Mediator Variables:

DV = Engageme

IV = Auto\_Efi

MEDS = Dimensoe

Sample size

140

IV to Mediators (a paths)

	Coeff	se	t	p
Dimensoe	1,3020	,2732	4,7652	,0000

Direct Effects of Mediators on DV (b paths)

	Coeff	se	t	p
Dimensoe	,8095	,1185	6,8339	,0000

Total Effect of IV on DV (c path)

	Coeff	se	t	p
Auto_Efi	1,7851	,4387	4,0693	,0001

Direct Effect of IV on DV (c-prime path)

	Coeff	se	t	p
Auto_Efi	,7311	,4103	1,7818	,0770

Model Summary for DV Model

R-sq	Adj R-sq	F	df1	df2	p
,3341	,3244	34,3724	2,0000	137,0000	,0000

\*\*\*\*\*

### NORMAL THEORY TESTS FOR INDIRECT EFFECTS

Indirect Effects of IV on DV through Proposed Mediators (ab paths)

	Effect	se	Z	p
TOTAL	1,0540	,2684	3,9276	,0001
Dimensoe	1,0540	,2684	3,9276	,0001



\*\*\*\*\*

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECTS

Indirect Effects of IV on DV through Proposed Mediators (ab paths)

	Data	boot	Bias	SE
TOTAL	1,0540	1,0547	,0008	,2755
Dimensoe	1,0540	1,0547	,0008	,2755

Bias Corrected and Accelerated Confidence Intervals

	Lower	Upper
TOTAL	,6037	1,7020
Dimensoe	,6037	1,7020

\*\*\*\*\*

Level of Confidence for Confidence Intervals:

95

Number of Bootstrap Resamples:

5000

----- END MATRIX -----