



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

MAIS DIVERSÃO, MAIS SATISFAÇÃO
E MAIS *ENGAGEMENT*

MARIA MANUEL DUARTE PIMENTEL DE
OLIVEIRA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2018

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

Apesar de um longo e desafiante percurso, encontro-me agora a finalizar uma importante etapa da minha vida que me trouxe muito conhecimento, não apenas ao nível técnico e científico, mas, também, ao nível pessoal e interpessoal.

Quero começar por dizer que sozinha nada teria sido possível e que foram várias as pessoas que se cruzaram comigo e que permitiram a conclusão desta etapa e, a todos esses, o meu grande agradecimento.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador de dissertação Professor Doutor Francisco Cesário por, ao longo deste ano, ter sido uma força motivadora, pelo bom humor, pela dedicação e disponibilidade que pautaram sempre os nossos seminários.

Gostaria igualmente de agradecer pelo contributo essencial e muito especial da Professora Ana Moreira pela sua ajuda e preocupação constantes e que, sem si, teria sido mais difícil.

É, também, importante para mim agradecer a todos os participantes que despenderam um pouco do seu tempo a preencher o meu questionário, pois sem vocês esta investigação não seria possível.

Não menos importantes, agradeço aos meus pais por todos os valores que me têm transmitido ao longo da vida, por serem exemplos de luta, persistência e trabalho, bem como um agradecimento aos meus irmãos pois foi a nossa família que permitiu que me tornasse no que sou hoje.

Um agradecimento muito especial ao meu namorado pois é ele a pessoa que de perto acompanhou estes cinco anos de luta, persistência e conquistas e obrigada por acreditares em mim, no meu valor e por me dares força e motivação para alcançar tudo aquilo que desejo. És e sempre serás uma grande inspiração e exemplo para mim.

Por último e não menos importante, agradeço a todos os meus amigos e familiares por me ajudarem sempre que necessito e por todo o apoio e amor incondicional, agradecendo especialmente à minha prima Rita e às minhas amigas Andreia, Mafalda, Daniela, Juliana e Clara.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo testar a relação existente entre as atividades de diversão no trabalho e o *engagement*, testando se a mesma é mediada pela satisfação laboral. Neste sentido, foram criadas três hipóteses de investigação, onde (1): Existe uma relação significativa e positiva entre o *Fun at Work* e o *Engagement*; (2) Existe uma relação significativa e positiva entre o *Fun at Work* e a Satisfação Laboral; e (3) A Satisfação Laboral apresenta um efeito mediador na relação entre o *Fun at Work* e o *Engagement*. Participaram neste estudo 273 participantes, sendo os mesmos colaboradores de diferentes organizações em Portugal. Após analisar os valores obtidos, foi possível verificar que todas as escalas foram percecionadas pelos participantes como unidimensionais. Os dados obtidos permitiram verificar que os participantes apresentam maior participação em atividades como eventos sociais e festas internas, sendo que as atividades com menor participação são as atividades desportivas ou culturais com colegas e as competições entre os mesmos. Através do tratamento estatístico dos dados, foi possível concluir que existe uma relação significativa e positiva entre as três variáveis. Permitiu, também, verificar que a satisfação laboral tem um papel mediador na relação entre as atividades de diversão no trabalho e o *engagement*, demonstrando que a presença destas atividades impacta primeiramente na satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: *Fun at Work*, Satisfação Laboral, *Engagement*.

ABSTRACT

The aim of this study is to test the relationship between fun at work activities and engagement and we are testing if this relationship is mediated by job satisfaction. For testing this, we created three hypotheses: (1) There is a significant and a positive relationship between fun at work and engagement; (2) There is a significant and a positive relationship between fun at work and job satisfaction; and (3) Job satisfaction mediate the relationship between fun at work and engagement. This investigation has 273 participants, where they needed to work in Portugal. The data showed that participants preferred activities like social events and inside parties, and the activities with less participation were sport's activities and competition between peers. After analyzing the data, we were able to understand that all the three scales have been understood as unidimensional. Additionally, data shows us the significant and positive relationship between all the three variables as well as it demonstrates that job satisfaction mediate the relationship between fun and work and engagement, which means that, in first place, fun at work activities impact on job satisfaction and then on engagement.

Palavras-chave: *Fun at Work, Job Satisfaction, Engagement.*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	3
Diversão no Trabalho (<i>Fun at Work</i>)	3
<i>Engagement</i>	8
Satisfação Laboral	11
Diversão no Trabalho & Satisfação Laboral	12
Diversão no Trabalho & <i>Engagement</i>	12
Satisfação Laboral & <i>Engagement</i>	14
MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO	16
MÉTODO	17
Delineamento	17
Participantes	17
Procedimento	19
Medidas	25
<i>Atividades de Diversão no Trabalho (<i>Fun at Work</i>)</i>	25
<i>Engagement</i>	26
<i>Satisfação Laboral</i>	27
<i>Variáveis de controlo</i>	28
RESULTADOS	29
Escala de Atividades de Diversão no Trabalho (<i>Fun at Work</i>)	29
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	29
<i>Fiabilidade</i>	30
<i>Sensibilidade</i>	30
Escala de <i>Engagement</i>	31
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	31
<i>Fiabilidade</i>	31
<i>Sensibilidade</i>	31
Escala de Satisfação Laboral	32
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	32
<i>Fiabilidade</i>	33
<i>Sensibilidade</i>	33

Estatística descritiva das variáveis em estudo	33
Relação entre Atividades de Diversão, <i>Engagement</i> e Satisfação Laboral	34
Testes de Hipóteses	35
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	38
<i>Limitações do Estudo</i>	42
<i>Estudos Futuros</i>	42
<i>Implicações Práticas</i>	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXO A – Questionário	51
Anexo B – Estatística Descritiva da Amostra	56
ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de Atividades de Diversão no Trabalho .	60
Anexo D – Qualidades Métricas escala de <i>Engagement</i>	64
ANEXO E – Qualidades Métricas da escala de Satisfação Laboral	69
ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	74
ANEXO G - Correlações	75
ANEXO H – Teste de Hipóteses	76
ANEXO I – Dimensão das Empresas em Portugal	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	18
Tabela 2 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória	21
Tabela 3 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....	24
Tabela 4 – Escala de Atividades de Diversão no Trabalho	26
Tabela 5 – Escala de <i>Engagement</i>	27
Tabela 6 – Escala de Satisfação Laboral	28
Tabela 7 - Pesos fatoriais da versão portuguesa da escala de Atividades de Diversão no Trabalho.....	29
Tabela 8 - Índices de ajustamento da Escala de Atividades de Diversão no Trabalho	30
Tabela 9 - Sensibilidade da escala de Diversão no Trabalho	30
Tabela 10 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de <i>Engagement</i>	31
Tabela 11 - Sensibilidade da escala de <i>Engagement</i>	32
Tabela 12 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Satisfação Laboral..	32
Tabela 13 - Sensibilidade da escala de Satisfação Laboral	33
Tabela 14 - Estatística Descritiva	34
Tabela 15 - Correlações entre as variáveis em estudo	35
Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear Múltipla	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Investigação	15
Figura 2 – Participação nas atividades de diversão no trabalho	35

INTRODUÇÃO

A vida organizacional encontra-se em mudança, o que requer da parte das organizações uma constante adaptação ao meio. Devido a estas alterações, tem sido cada vez mais recorrente a alteração do foco das organizações, onde, inicialmente, eram mais focados nos resultados obtidos e, atualmente, o foco encontra-se também nos recursos humanos enquanto seres individuais, com necessidades, objetivos e formas de trabalho distintos (Beek, Hu, Scheufeli, Taris & Schreurs, 2012).

A implementação e inclusão de atividades de diversão no contexto laboral tem vindo a ser uma preocupação crescente das organizações, na medida em que este construto tende a conduzir a resultados positivos, bem como permite re-energizar os colaboradores. Para as organizações é cada vez mais importante conhecer o ambiente de trabalho visto que o mesmo pode ter um efeito positivo ou negativo na *performance* dos colaboradores e em determinados *outcomes* (e.g., satisfação e *engagement*), demonstrando a importância de estabelecer relações positivas entre os colaboradores e as organizações a que pertencem.

O presente estudo pretende perceber a relação existente entre três construtos diferentes, nomeadamente as Atividades de Diversão no Trabalho (i.e., “*Fun at Work*”), a Satisfação Laboral e o *Engagement*. Esta investigação passa pela compreensão das atividades de diversão que existem no contexto laboral português, a frequência com que os participantes aderem às mesmas, bem como perceber se estas impactam nos níveis de satisfação e *engagement* dos colaboradores.

Relativamente ao conceito de *Fun at Work*, este é relativamente recente, sendo complexo e dependente de inúmeros fatores. A investigação deste construto tem vindo a crescer, mas, apesar disto, ainda são poucos os resultados conhecidos destas atividades e as consequências dos mesmos. Estas atividades têm vindo a ser utilizadas de diversos modos pelas organizações, nomeadamente como ferramentas de recrutamento enquanto fator de atração de candidatos.

Apesar dos efeitos positivos, a inclusão de atividades de *fun at work* apresenta igualmente efeitos negativos, nomeadamente a criação de comportamentos cínicos, sendo isto dependente da perceção de cada colaborador, daí a importância de analisar profundamente o ambiente laboral e os colaboradores de forma individual.

Para além do *Fun at Work*, a Satisfação Laboral e o *Engagement* serão, também, foco deste estudo. Estes dois construtos têm vindo a ser bastante estudados e a sua relação tende a

ser positiva e, geralmente, impacta na *performance* dos colaboradores. Tanto a satisfação como o *engagement* são fulcrais para as organizações, na medida em que influenciam os colaboradores de diferentes formas, podendo conduzir a efeitos positivos ou negativos.

Com estas conclusões, pretende-se igualmente o aumento da discussão destes construtos, assim como perceber a importância que os colaboradores portugueses atribuem aos mesmos. Outro objetivo passa pela identificação de diferenças sociodemográficas (e.g., idade) relativamente às Atividades de Diversão no Trabalho, sendo este um aspeto muito importante para as organizações devido ao contacto multigeracional a que se tem assistido.

Em suma, o objetivo principal do estudo é verificar a relação existente entre as Atividades de Diversão no Trabalho, a Satisfação Laboral e o *Engagement*, onde a Satisfação Laboral é incluída enquanto variável mediadora.

Agora fica imposta a pergunta: Será que o *Fun at Work* tem mesmo um efeito sobre a Satisfação e o *Engagement*? Veremos!

REVISÃO DA LITERATURA

Diversão no Trabalho (*Fun at Work*)

A diversão no trabalho remete para uma percepção orgânica, tratando-se de algo intrínseco e inerente à vida organizacional. Este é um construto complexo, não sendo fácil de criar e implementar nas organizações, tornando-se necessário compreender as barreiras implícitas nos diversos processos de socialização (Plester, 2009).

Este conceito apresenta relações com os níveis de *performance*, motivação, criatividade, satisfação laboral, retenção de colaboradores (Bolton & Houlihan, 2009; Jie, Liu & Liu, 2017) e redução dos níveis de *stress* (Becker, 2012), podendo ainda ter efeitos potencialmente positivos ou negativos (Tews, Michel & Stafford, 2013).

O conceito de diversão no trabalho foi inicialmente introduzido por Deal e Kennedy (1982), que referem a existência de diferentes tipos de culturas organizacionais que se refletem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Apesar de existirem diferentes definições sobre o conceito de diversão no trabalho, todas têm em consideração o contexto organizacional e as diferenças individuais (Plester & Hutchison, 2016), nomeadamente as diferenças etnográficas e culturais, daí o significado que cada indivíduo atribui à existência de atividades de diversão no trabalho (Owler, Morrison & Plester, 2010), tratando-se de um construto multifacetado (Becker, 2012; Tews, Michel & Stafford, 2013).

Karl e Harland (2005) e Aldag e Sherony (2001), consideram que a definição de *fun at work* inclui três dimensões atitudinais, sendo estas a saliência, adequação e consequências percecionadas. A saliência remete para a importância que os colaboradores atribuem a estas atividades de diversão; a adequação remete para a percepção que os colaboradores têm acerca da adequação destas atividades no trabalho; e, por último, as consequências referem-se aos resultados que os colaboradores sentem que provêm das atividades de diversão no trabalho. A diversão no trabalho é, também, definida como a junção de diferentes elementos de atividade, prazer, frivolidade, espontaneidade, surpresa e informalidade (Fineman, 2006; Fluegge 2008). São várias as atitudes face a este tipo de atividades devido à sua individualidade, sendo que alguns colaboradores percecionam estas atividades como positivas e como uma ferramenta para a libertação de *stress*, enquanto que outros respondem a estas atividades com resistência e cinismo (Whiteley & Hessian, 1996). Desta forma, os colaboradores podem assumir diferentes respostas, podendo considerar que as horas de trabalho são exclusivamente para trabalhar enquanto que outros podem percecionar a diversão no trabalho como algo complementar à vida organizacional (Aldag & Sherony, 2001).

A diversão no trabalho relaciona-se com características da personalidade dos colaboradores, sendo que, para alguns indivíduos, o facto de existirem atividades que necessitam de envolvimento, deixa-os ansiosos e desconfortáveis e, por esse motivo, tendem a recusar a participar. Estas atitudes face ao *fun at work* estão bastante relacionadas com a personalidade dos colaboradores, constituindo uma experiência muito subjetiva (Karl, Peluchette & Harland, 2007; Plester, 2009). Os trabalhadores mais extrovertidos (i.e., “quando um indivíduo gosta de sair, é ativo e tem um *high spirited*” (Becker, 2012), apresentam uma maior experiência de diversão, do que os indivíduos que apresentam uma personalidade mais emocional, ou seja, quando demonstram alguma ansiedade e hostilidade, isto quando aplicado numa amostra de profissionais no setor da saúde.

Quando nos referimos a um ambiente de trabalho divertido, podemos encontrar três tipologias: (1) as atividades realizadas são organizadas pela organização; (2) as atividades de diversão no trabalho são da iniciativa dos colaboradores no local de trabalho durante ou após o mesmo; (3) as atividades são desenvolvidas entre os colegas dentro e após o horário de trabalho (Jie, Liu, Liu, 2017).

A participação em atividades de diversão no trabalho tende a ser transversal a todos os elementos da organização, não tendo limitações ao nível da idade, onde, por exemplo, a participação de colaboradores mais velhos poderá ser benéfica para a eliminação de barreiras intergeracionais (Grugulis, Dundon & Wilkinson, 2000). A literatura tem demonstrado o impacto que a diversão no trabalho exerce na vida organizacional, considerando-a um fenómeno sociológico, permitindo aumentar a perceção do suporte organizacional, bem como diminuir os níveis de *turnover* (Linstead, 1985; Bolton & Houlihan, 2009). Por se tratar de um fenómeno sociológico, é importante a inserção destas atividades no contexto laboral, o que tende a conduzir a relações mais coesas e de melhor qualidade entre os colaboradores. Os resultados positivos nas relações estabelecidas entre os colaboradores ocorrem devido à introdução de maior contacto entre os mesmos, mas num contexto sem tarefas laborais, o que permite que se conheçam melhor (Becker & Tews, 2016).

Segundo Karl e Peluchette (2006), existem fatores individuais que influenciam a perceção dos colaboradores relativamente às atividades de diversão no trabalho, nomeadamente a idade, género, personalidade, tipo de trabalho e os anos de experiência dos mesmos (Karl, Peluchette & Hall, 2008). O estudo realizado por Ford, McLaughlin e Newstrom (2003), permitiu identificar nove categorias de diversão no trabalho, em que os

participantes cotavam diferentes tipos de atividades. Os autores concluíram que as atividades com a cotação mais elevada estavam relacionadas com comida e recepção de prêmios e, no pólo oposto, encontravam-se as atividades de jogos, prendas e de rir de si mesmos. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que estas diferenças podem estar relacionadas com o género e a idade dos participantes, na medida em que os elementos do género feminino tendem a atribuir maior importância à diversão no trabalho do que os homens, bem como indivíduos mais novos atribuem maior importância a este tipo de atividades, quando comparados com participantes mais velhos. Ao nível da idade, é a geração Y (nascidos entre 1980-1995) quem atribui importância às atividades de diversão no contexto laboral, o que faz com que alguns profissionais escolham os seus locais de trabalho a partir da aposta na estimulação e diversão no mesmo (Sheehan, 2005; Becker, 2012; Tews, Michel & Stafford, 2013).

Com o intuito de conseguirem estabelecer uma relação mais próxima com os colaboradores, algumas organizações (e.g., *Google*, *Ben and Jerry's*, entre outras), têm apostado bastante na implementação de atividades de diversão no trabalho (e.g., viagens, saídas, entre outras) (Sunday Times, 2006 cit. por Bolton & Houlihan, 2009; Becker, 2012; Muceldili & Erdil, 2016). Devido aos resultados que têm sido obtidos, alguns autores defendem a necessidade de aumentar as atividades desenvolvidas. Alguns exemplos de atividades são a existência de códigos de vestuário mais informais, festas, jogos, atividades de *team building* e celebrações públicas quando determinados objetivos pessoais ou profissionais são atingidos, o que faz com que os colaboradores sintam mais prazer nos seus papéis e na execução das tarefas (Fleming, 2005; Tews, Michel & Stafford, 2013).

O estudo realizado por Bolton e Houlihan (2009) permitiu compreender o impacto que as atividades de diversão podem ter nos colaboradores, nomeadamente nos níveis de *engagement* e prazer dos mesmos, sendo que o objetivo foi identificar as oportunidades existentes para melhorar a relação entre os colaboradores, colegas e organização. Por sua vez, Becker e Tews (2016) pretendiam explorar os efeitos que as atividades de diversão no trabalho têm nas atitudes e comportamentos no contexto laboral, bem como a importância que os colaboradores atribuíam a essas atividades. Para isto, contaram com uma amostra de 213 colaboradores de 11 hotéis distintos nos Estados Unidos da América, tendo sido distribuídos questionários a todos os participantes. Os resultados do estudo permitiram verificar que as atividades de diversão no trabalho estavam positivamente relacionadas com os níveis de

engagement, bem como este tipo de atividades estavam negativamente relacionadas com os níveis de *turnover* dos participantes (Becker & Tews, 2016).

A implementação de atividades de *fun at work* permite uma maior retenção dos colaboradores, criar um espírito de equipa e entreajuda, aumenta a energia, permitindo ainda um aumento dos níveis de compromisso com o trabalho, sendo que os colaboradores têm percecionado estas atividades enquanto positivas (Leary-Joyce, 2004; Sunday Times, 2009). Os colaboradores tendem a considerar estas atividades como oportunidades e fatores que valorizam a organização, considerando-a um sítio mais atrativo para trabalhar. Assim, os indivíduos que atribuem maior importância às atividades de *fun at work* são aqueles que tendem a classificar as tarefas como mais divertidas, que apresentam atitudes mais positivas face ao trabalho e que reportam mais confiança na chefia e colegas (Becker, 2012).

As iniciativas de diversão no trabalho apresentam efeitos ao nível da participação dos colaboradores, nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento, *engagement* e retenção dos mesmos (Owler, Morrison & Plester, 2010). Estas atividades têm, também, sido percecionadas como uma ferramenta de atração de candidatos, em que se descrevem nos anúncios algumas das atividades desenvolvidas nas empresas (Karl, Peluchette & Hall, 2008). O estudo realizado pelos autores pretendia perceber se as atividades de diversão no trabalho podem ser vistas como uma parte importante do processo de recrutamento e retenção, tendo sido utilizada uma amostra de 99 participantes. Concluiu-se que os participantes mais velhos reportaram níveis mais elevados de satisfação com a posição que ocupam, bem como menores níveis de *turnover*. Os autores concluíram que podem ser esperados resultados positivos na criação de um ambiente de trabalho divertido, bem como na criação de uma cultura de diversão. Quando os níveis de diversão no trabalho são mais elevados, maiores serão também os níveis de satisfação e menores os níveis de *turnover*, o que leva os autores a afirmar que isso aumentará os níveis de retenção. Com o intuito de compreender se um ambiente de trabalho divertido é um fator de atração de novos profissionais, os autores Tews, Michel e Bartlett (2012) realizaram um estudo composto por 374 estudantes não licenciados. Os autores apuraram que um ambiente de trabalho divertido é percecionado como um elemento positivo para que os estudantes se candidatem a uma determinada organização, podendo, para alguns participantes, ser algo tão importante como a compensação, sendo necessário referir que nem todos os aspetos de diversão apresentam o mesmo peso para os participantes.

A diversão no trabalho tende a impactar de diferentes formas dentro da organização, nomeadamente ao nível da gestão dos objetivos, estimulação do pensamento “fora da caixa”, do *flow*, entre outros processos (Bolton & Houlihan, 2009; Becker, 2012). As culturas de

diversão tendem a estar relacionadas a elevadas cargas de trabalho, sendo uma forma de responder à pressão. Estudos demonstraram que as organizações que integram atividades de *fun* são empresas jovens e onde os colaboradores têm idades inferiores a 35 anos (Bolton, 2006; Bolton & Houlihan, 2009).

A diversão no trabalho apresenta benefícios ao nível da saúde mental, motivação e bem-estar dos colaboradores, tendo repercussões na motivação e energia dos mesmos para a otimização da *performance* e aumento do compromisso organizacional (Karl, Peluchette & Hall, 2008; Bolton & Houlihan, 2009). Estas atividades permitem um aumento da satisfação laboral e criatividade, na medida em que compensam as tarefas obrigatórias (Karl, Peluchette & Harland, 2007; Tews, Michel & Stafford, 2013; Muceldili & Erdil, 2016).

Relativamente à *performance* dos colaboradores, as atividades de *fun at work* são, na generalidade, percecionadas como positivas e como pequenos momentos em que se torna possível “desligar” das tarefas. Estas funcionam como um alívio temporário dos desafios, permitindo ficar mais *engaged* com as tarefas e recarregar as energias necessárias para continuar o trabalho (Bolton & Houlihan, 2009; Tews, Michel & Stafford, 2013). Desta forma é promovida uma maior flexibilidade, aumento da competitividade saudável e da motivação dos colaboradores (Fleming, 2005).

Nos contextos mais orientados para a produtividade, as atividades de diversão são percecionadas como uma recompensa de desenvolvimento, aumentando a identificação do colaborador com a organização (Bolton & Houlihan, 2009). Os autores Jie, Liu e Liu, (2017) desenvolveram um estudo em que o objetivo era perceber se as atividades de diversão no trabalho motivam os colaboradores e se aumenta a *performance* dos mesmos, contando com uma amostra de 223 participantes. Os resultados permitiram concluir que um ambiente de diversão no trabalho não conduz necessariamente a que os colaboradores experienciem diversão mas, apesar disto, os valores obtidos permitiram verificar que a diversão costuma estar relacionada com a *performance*. Foi igualmente possível verificar que as atividades sociais realizadas permitem aumentar a conexão entre os colaboradores, construindo um grupo mais coeso.

De um modo geral, tanto a literatura como as organizações têm assumido que a implementação de atividades de diversão no trabalho é percecionada de forma similar por todos os colaboradores, bem como os resultados obtidos são benéficos para o negócio (Owler, Morrison & Plester, 2010).

Contudo, existem consequências negativas na implementação das atividades, nomeadamente comportamentos de cinismo, pouca harmonia, distanciamento face à tarefa e à

organização, absentismo e ser um elemento de distração (Plester & Hutchinson, 2016). Estas consequências são negativas tanto para a organização como para os colaboradores, aumentando os níveis de *stress* e desgaste emocional. Estes efeitos negativos podem ocorrer tanto na realização das atividades como na preparação das mesmas, por exemplo num concurso de máscaras poderá ser necessário os colaboradores despendem um determinado tempo da sua vida pessoal e dinheiro (Karl & Peluchette, 2006).

Estas atividades podem, também, impactar no equilíbrio trabalho-família, nomeadamente para os colaboradores que pretendem passar tempo com as suas famílias, mas, por outro lado, também têm um sentido de obrigação em participar nestas atividades (Karl & Peluchette, 2006). Apesar de toda a teoria, a prática revela-se mais cínica, tanto por parte dos colaboradores como das chefias, demonstrando várias tentativas de aumentar o *engagement* através da gestão da vida social das organizações (Grugulis, Dundon & Wilkinson, 2000; Karl, Peluchette & Harland, 2007). Nos contextos orientados para o controlo, a diversão é percecionada como um elemento de contaminação e distração face aos desafios das condições de trabalho, onde isto envolve intensidade, monotonia e rotina.

No geral, as atividades de diversão no contexto laboral têm vindo a ganhar mais destaque nas organizações devido aos seus benefícios, por concederem mais poder aos colaboradores e por se relacionarem com outros construtos (e.g., *engagement*) (Morrison & Plester, 2010). Alguns autores consideram que a diversão e o humor são aspetos que devem estar presentes na vida organizacional devendo ser promovidos enquanto uma ferramenta de gestão, sendo necessária a existência de regras (Owler, Morrison & Plester, 2010).

Engagement

A relação entre os colaboradores, as tarefas e a organização é complexa e multidimensional, onde o indivíduo pode estar envolvido com o seu trabalho, estar comprometido com a organização ou, por sua vez, encontrar-se abstraído do trabalho que realiza (Kahn, 1990).

O *engagement* é um conceito motivacional que representa o aproveitamento ativo que os colaboradores fazem dos seus recursos pessoais para com as tarefas que desenvolvem no local de trabalho (Kahn, 1990). Segundo o mesmo autor, existe *engagement* quando os colaboradores são capazes de se expressar física, cognitiva e emocionalmente através do desempenho das suas funções, permitindo uma maior conexão com o trabalho, com os colegas e uma melhor *performance* visto que o colaborador consegue estar presente a diferentes níveis (i.e., físico, cognitivo e emocional). Quando existe *engagement*, os colaboradores são capazes

de utilizar ativamente as emoções, comportamentos e cognições, sendo isto transposto, posteriormente, para o nível laboral, nomeadamente com um aumento do esforço e dos níveis de energia (*engagement* físico). No *engagement* cognitivo, existem interpretações/ percepções psicológicas que o colaborador tem acerca do seu trabalho, o que permite um aumento dos níveis de atenção. O *engagement* emocional remete, por exemplo, para o sentimento de orgulho no trabalho, ou seja, a existência de sentimentos positivos em relação ao trabalho executado (Muceldili & Erdil, 2016).

Posteriormente surgiu outra definição que defende que o *engagement* laboral é um estado mental positivo e completo, sendo este caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção pelas tarefas realizadas (Bakker, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá, 2002). Para Christian, Garza e Slaughter (2011), as definições anteriores eram inconsistentes, daí que tenham definido o *engagement* como um grande investimento pessoal que é depositado nas tarefas do seu trabalho.

O *engagement* é um construto difícil de mensurar, tratando-se de um fenómeno bastante complexo e influenciado por diferentes fatores, nomeadamente a personalidade, experiências passadas, valores e objetivos de cada indivíduo (Einolander, 2016). Este construto não se trata de uma atitude, tratando-se do grau em que os indivíduos se sentem absorvidos pela *performance* e pelo papel que têm no seu trabalho (Saks, 2006). Este não é estático visto que ocorrem variações ao longo do tempo e, exemplo disso, é o facto de, com o passar do tempo, os colaboradores vão apresentando níveis de *engagement* mais baixos (Trahan, 2009). Assim, este conceito tem vindo a ser definido enquanto um estado de absorção, foco, dedicação e envolvimento (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009), sendo esta a definição que irá ser utilizada no presente estudo.

O *engagement* tende a ser um construto positivo e com uma forte ativação, nomeadamente ao nível da energia e entusiasmo colocado na realização das tarefas (Warr & Inceoglu, 2012). Os colaboradores com elevados níveis de *engagement* apresentam uma grande envolvimento com a tarefa, seja esta realizada em conjunto ou sozinhos, assim como se encontram cognitivamente mais vigilantes, empáticos e criativos (Kahn, 1990).

São três os aspetos que caracterizam o *engagement*, nomeadamente o vigor, dedicação e absorção, não sendo direcionado a nenhum objeto, comportamento ou evento específico (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), constituindo um estado afetivo-cognitivo persistente (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). O vigor é caracterizado por níveis elevados de energia e de resiliência mental, o que faz com que os colaboradores se esforcem mais no seu trabalho, bem como sejam resilientes perante dificuldades. A dedicação refere-se

à existência de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio sentido por parte dos colaboradores, relacionando-se com o envolvimento dos mesmos. A terceira dimensão do *engagement* é a absorção, caracterizando-se por uma total concentração e envolvimento no trabalho, sendo mais perceptível quando os colaboradores sentem que o tempo passou bastante rápido e quando têm algumas dificuldades em se desconectar do trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Para que exista *engagement* é necessário que se verifiquem três condições: (1) a existência de um significado psicológico (i.e., quando os indivíduos se percebem como úteis e com valor), (2) segurança psicológica (i.e., quando os colaboradores sentem que se podem mostrar exatamente como são sem que existam consequências negativas, mas sim que exista suporte e confiança), e (3) disponibilidade psicológica (i.e., quando os indivíduos percebem o sentido de ter um significado físico, emocional e psicológico na realização das suas tarefas) (Kahn, 1990; Einolander, 2016). É igualmente importante que os colaboradores sintam suporte organizacional e que percecionem que o trabalho que realizam tem impacto no futuro da organização (Gupta, Agarwal & Khatri, 2016).

Segundo a Teoria da Troca Social (Blau, 1965), quanto maiores forem os benefícios, garantias e recursos que os colaboradores recebem da organização, maiores serão os níveis de motivação e mais obrigados se sentirão a retribuir através do *engaged* e da *performance* (Kahn, 1990; Saks, 2006; Rich, LePine, & Crawford, 2010). Isto acontece porque o *engagement* é influenciado pela reciprocidade das relações (Zhang, Guo, & Newman, 2017), o que faz com que os colaboradores adotem comportamentos que beneficiem a organização (Gupta, Agarwal & Khatri, 2016).

O aumento nos níveis de *engagement* surte efeitos ao nível da produtividade, crescimento organizacional, qualidade da *performance*, capacidade de investir mais esforço na realização das suas tarefas, o que faz com que permaneçam na organização (Zhong, Wayne & Liden, 2016), bem como desenvolvam vínculos emocionais que permitem que o desempenho vá ao encontro dos interesses e objetivos da organização onde se encontra (Einolander, 2016).

A literatura tem vindo a demonstrar que os colaboradores mais *engaged* são também os mais comprometidos, mais motivados e com melhor *performance*. Estes colaboradores apresentam menores intenções de saída e absentismo (Rich, LePine, & Crawford, 2010; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli, 2012).

Satisfação Laboral

O conceito de satisfação laboral é constituído pelos pensamentos e interações (Shaju & Sublashini, 2017), tratando-se de um atributo psicológico que se reflete na *performance*, nos níveis de excitação que variam entre baixo a moderado (Warr & Inceoglu, 2012). A satisfação laboral é considerada uma atitude afetiva e cognitiva face a determinados aspetos do trabalho que, posteriormente, podem originar um sentimento positivo face ao trabalho (Shaju & Subhashini, 2017).

Este construto remete para uma atitude comparativa entre as expetativas e os resultados atuais do trabalho que o colaborador realiza. Pode ser percecionada pelos colaboradores no seu global, isto é, a satisfação de uma forma global ou, por sua vez, pode estar apenas relacionada com aspetos específicos, nomeadamente a supervisão (Tett & Meyer, 1993; Wu, Chen & Chen, 2017).

Este construto tem vindo a ser descrito como um conjunto de sentimentos agradáveis resultantes de experiências que os colaboradores têm (Locke, 1976), permitindo a construção de uma perceção positiva ou negativa acerca do seu trabalho. A satisfação laboral é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos, na medida em que a satisfação intrínseca remete para um sentimento de prazer resultante do trabalho, surgindo um interesse intrínseco, excitação, autonomia, responsabilidade e oportunidades. A satisfação extrínseca encontra-se mais focada na possibilidade de obter recompensas externas e, exemplo disso, é o salário, benefícios, oportunidades, entre outros (Wu, Chen & Chen, 2017).

Quando um colaborador não se encontra satisfeito, isto tende a conduzir a outro tipo de comportamentos, nomeadamente uma maior ocorrência de erros, aumento na taxa de absentismo, aumento do nível de *stress*, intenção de saída, entre outros (Agarwal & Sajid, 2017).

Os autores Shaju e Sublashini (2017), demonstraram que a satisfação laboral aumenta devido a determinados fatores, nomeadamente os benefícios, autonomia e clareza das responsabilidades. Concluiu-se também que maiores níveis de satisfação permitiam um aumento da *performance*, onde as chefias apresentavam maiores indicadores de satisfação (Wu, Chen & Chen, 2017) e que os colaboradores com mais experiência apresentam níveis mais elevados de satisfação. No geral, a satisfação laboral pode conduzir a uma boa saúde física, sendo este um aspeto a considerar pelas organizações visto que diminui os custos de recrutamento e aumenta a produção do colaborador (Wu, Chen & Chen, 2017).

Podemos então perceber que um dos principais objetivos das organizações é conseguir ter colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, na medida em que são estes colaboradores

que se tornam criativos, que se dedicam ao mercado de trabalho e que apresentam taxas de produtividade mais elevadas (Vorina, Simonic & Vlasova, 2017).

Diversão no Trabalho & Satisfação Laboral

O estudo realizado por Karl e Peluchette (2006), demonstrou que a diversão modera a relação entre a exaustão emocional e a satisfação laboral. Após analisar os resultados, os autores concluíram que o aumento da exaustão emocional conduz a uma diminuição da satisfação laboral.

Os mesmos autores demonstraram que a diversão no trabalho se encontra relacionada com a satisfação e com a percepção dos consumidores acerca da qualidade do serviço prestado. No decorrer da experiência, foi possível verificar que os colaboradores com níveis mais elevados de diversão no trabalho apresentavam, também, níveis mais elevados de satisfação laboral (Karl & Peluchette, 2006).

Segundo Karl, Peluchette e Harland (2007), é importante criar uma cultura de diversão no trabalho, nomeadamente para aumentar os níveis de motivação, produtividade, redução de *stress* e aumento da satisfação, nomeadamente no setor da saúde. No estudo realizado por Côté e Morgan (2002), as autoras defendem que quando as organizações optam por suprimir as emoções positivas, isto impacta significativamente na satisfação, na medida em que existe uma diminuição da mesma e isso terá repercussões nos diferentes níveis organizacionais.

O facto de os colaboradores terem a oportunidade de experienciar regularmente atividades de diversão, isto permite o aumento dos níveis de satisfação e uma diminuição dos níveis de exaustão emocional (Karl & Peluchette, 2006; Karl, Peluchette & Harland, 2007).

Diversão no Trabalho & *Engagement*

Em determinados contextos, a diversão no trabalho tem sido considerada um mecanismo de *engagement*, tendo em consideração alguns aspetos como o setor de atividade e o tamanho das organizações. São diversas as motivações subjacentes às respostas de *engagement* dos colaboradores, sendo que alguns colaboradores tendem a expressar o seu prazer ao integrarem uma organização que fomenta a diversão, isto porque se sentem com energia e comprometidos através do alcance dos objetivos da empresa (Bolton & Houlihan, 2009).

Segundo Becker (2012), as atividades de diversão no trabalho impactam de diferentes formas no *engagement*. Estas atividades permitem a libertação de endorfinas, fazendo com que os colaboradores aumentem os níveis de energia, bem como experienciem uma sensação

de bem-estar. O estudo realizado por Karl e Peluchette (2006), permitiu verificar uma relação significativa entre as atividades de diversão no trabalho e a exaustão emocional, sendo este último o oposto do *engagement*. Adicionalmente, Fluegge (2008), percebeu que os ambientes laborais com diversão exerciam um impacto significativo no *engagement*, bem como na *performance*, nos comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a relação entre o *fun at work* e a *performance* foi mediada pelo *engagement*. A presença das atividades de diversão nas organizações afeta o cotidiano dos colaboradores, sendo que isto acontece através da construção de amizades, o que influencia as emoções, cognições e comportamentos (Muceldili & Erdil, 2016). O *engagement* encontra-se bastante associado a emoções como a alegria e entusiasmo, sendo que estas emoções compõem a diversão no trabalho (e.g., alegria, entusiasmo, prazer, entre outras), demonstrando a relação entre os dois conceitos (Plester & Hutchinson, 2016).

Quando os colaboradores demonstram ter uma percepção positiva face às atividades de diversão no trabalho, isto poderá conduzir a um *re-engagement* devido às pausas nas tarefas (Plester & Hutchinson, 2016). Esta experiência de *engagement* tende a aumentar quando os colaboradores experienciam diversão dentro das tarefas que se encontram a realizar, classificando-as como divertidas, aumentando os níveis de *flow* (Plester & Hutchinson, 2016). A análise dos dados obtidos no estudo de Plester e Hutchinson (2016) permitiu concluir que a diversão no trabalho é a componente mais emocional do *engagement*, isto porque faz com que os colaboradores gostem e disfrutem do seu trabalho. Adicionalmente, a diversão permite também que os colaboradores descansem durante um determinado período, que sejam capazes de se sentir *re-energizados* e que regressem ao trabalho com um nível de atenção mais elevado, diminuindo os níveis de *burnout*, impactando nos níveis de *engagement*.

A existência de atividades de diversão no trabalho tem tendência a ser positiva para as interações entre os colaboradores, para a satisfação com a equipa, bem como apresentam uma relação significativa com as intenções de saída da organização e níveis de *turnover* (Becker, 2012). A presença de atividades de diversão no local de trabalho tem vindo a ser cada vez mais uma constante nas organizações, nomeadamente no que remete para o envolvimento dos colaboradores, níveis de *engagement* e ao *empowerment* dos mesmos (Bolton & Houlihan, 2009).

São vários os tipos de atividades de diversão, sendo as atividades orgânicas as mais valorizadas pelos colaboradores. Contudo, esta percepção dos colaboradores é influenciada por

fatores individuais, onde a percepção de imposição conduz a uma diminuição dos níveis de *engagement* e desconexão com as tarefas (Plester & Hutchinson, 2016). A relação positiva entre o *fun at work* e o *engagement* tem vindo a ser estudada na literatura, onde Plester (2009) demonstrou que as atividades de diversão constituem ferramentas importantes para o aumento dos níveis de *engagement*, onde estas se traduzem em emoções, comportamentos e cognições dos colaboradores. A relação entre os dois construtos foi igualmente estudada por Bakker, Albrecht e Leiter (2011), verificando-se que a criação de um ambiente de trabalho entusiasmante e com energia permite o aumento dos níveis de *engagement*. No mesmo sentido, Christian, Garza e Slaughter (2011) consideram que, quando os colaboradores se divertem na realização das tarefas, existe um aumento dos níveis de *engagement*.

Quando as organizações adotam atividades de diversão no trabalho, isto tende a aumentar os sentimentos positivos relativamente à organização e à equipa com a qual trabalham diretamente, traduzindo-se numa sensação de segurança e um ambiente de suporte, aumentando, também, os níveis de *engagement* organizacional (Plester & Hutchinson, 2016).

Satisfação Laboral & Engagement

A satisfação laboral pode ser experienciada em diferentes níveis, dependendo das percepções e afetos face ao trabalho (Alarcon & Lyons, 2011). O *engagement* é influenciado pelo trabalho em si, pelas tarefas realizadas e respetivas exigências, o que não acontece com a satisfação visto que, regularmente, quando o trabalho apresenta demasiadas exigências, isto tende a ter um efeito negativo na satisfação (Alarcon & Lyons, 2011).

Quando comparados, a satisfação laboral é mais reativa ao nível de sentimentos, ou seja, os colaboradores ou sentem que atingiram os objetivos ou o contrário; por sua vez, o *engagement* leva a que o colaborador esteja satisfeito com determinados aspetos, mas um colaborador satisfeito não tem necessariamente de estar *engaged* (Warr & Inceoglu, 2012). Os colaboradores que apresentam níveis mais elevados de satisfação laboral, tendem a demonstrar níveis de *engagement* igualmente elevados e numa diminuição do *turnover* (Shaju & Subhashini, 2017). Níveis mais elevados de satisfação e *engagement*, tendem a conduzir a um maior esforço na obtenção de resultados, havendo uma otimização da *performance* (Shaju & Subhashini, 2017). Para além disto, quando os colaboradores apresentam elevados níveis de *engagement* tendem a ter melhor *performance* nas suas tarefas, o que faz com que valorizem mais a sua profissão e a estar mais satisfeitos (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017).

A satisfação e o *engagement* encontram-se relacionados e são influenciados pelo *feedback*, percepção de suporte, sendo que a ausência destes fatores impacta na redução dos níveis de *engagement* (Mijakoski et al., 2015). As características do contexto (e.g., suporte dos colegas e *feedback*) permitem que os indivíduos sintam o esforço valorizado, conduzindo a maiores níveis de *engagement* e satisfação, bem como menor tendência para abandonar a organização (Mijakoski et al., 2015; Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017). O estudo realizado pelos autores mencionados, demonstrou um efeito significativo entre o *engagement* e a satisfação laboral, tendo este efeito sido mediado pelo trabalho em equipa. Assim, o *engagement* laboral prediz de forma positiva a satisfação, sendo esta relação mediada pelo trabalho em equipa.

É possível verificar que os dois construtos apresentam uma forte ligação com o ambiente de trabalho, nomeadamente por ambos estabelecerem relações e afetos positivos, sendo o *engagement* o construto que necessita estabelecer mais ligações com o contexto (Schaufeli & Bakker, 2004). Quando os colaboradores estão *engaged* encontram-se, no geral, mais satisfeitos com o seu trabalho (Burga, Leblanc & Rezania, 2017), bem como apresentam níveis mais elevados de compromisso para com a organização em questão (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017). Os indivíduos com experiências positivas a partir do trabalho realizado tendem a aumentar os níveis de entusiasmo para obterem uma melhor *performance*, bem como aumentam os níveis de satisfação laboral (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017).

Na direção dos estudos supramencionados, os autores Wefald e Downey (2009), demonstraram a forte interação entre os dois construtos, uma vez que, quando um colaborador se encontra satisfeito com um determinado trabalho, isso pode ser um aspeto do *engagement*, constituindo um efeito facilitador da energia no trabalho, podendo, inclusivamente, conduzir a um estado de imersão nas tarefas realizadas (Wefald & Downey, 2009).

Em suma, a relação positiva entre a satisfação laboral e o *engagement* fomenta atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores, nomeadamente entreajuda, empatia, compreensão entre os diferentes elementos que compõem a equipa, bem como aumento da *performance* (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017).

MODELO E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento anteriormente descrito suporta a pertinência da realização do estudo com o intuito de compreender a relação existente entre as Atividades de Diversão no Trabalho (i.e., *Fun at Work*), a Satisfação Laboral e o *Engagement*, bem como compreender se a Satisfação Laboral tem um efeito mediador, sendo que esta relação ainda não foi estudada na literatura.

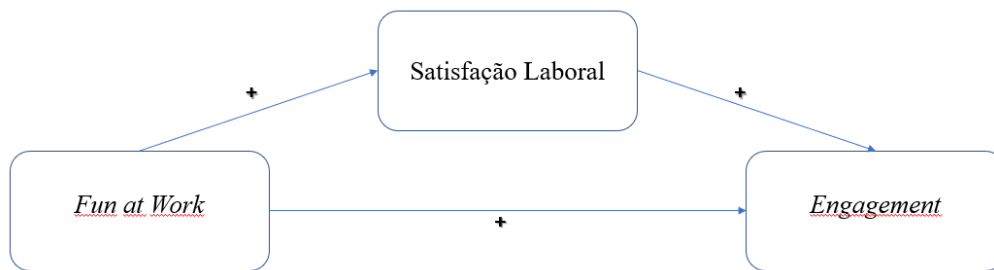


Figura 1. Modelo de Investigação.

Hipóteses de Investigação:

H1: Existe uma relação significativa e positiva entre o *Fun at Work* e o *Engagement*.

H2: Existe uma relação significativa e positiva entre o *Fun at Work* e a Satisfação Laboral.

H3: A Satisfação Laboral apresenta um efeito mediador na relação entre o *Fun at Work* e o *Engagement*.

MÉTODO

Delineamento

A presente investigação apresenta um carácter empírico, correlacional e de carácter exploratório, sendo que o objetivo será explorar o impacto que as Atividades de Diversão no Trabalho apresentam na Satisfação Laboral e no *Engagement*. Este estudo apresenta, então, um carácter exploratório, na medida em que, após uma extensa pesquisa literária, não foi encontrado nenhum estudo que testasse o papel mediador da Satisfação Laboral nas duas variáveis supramencionadas.

Para além disto, esta é ainda uma investigação de natureza transversal visto que todos os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

No que remete à amostra do estudo, os participantes foram selecionados a partir da população portuguesa trabalhadora residente em todo o país, sendo que a recolha dos questionários ocorreu entre o mês de janeiro e parte do mês de fevereiro de 2018.

O processo de amostragem utilizado foi não probabilístico, intencional, por conveniência e de propagação geométrica (*snowball*), isto é, selecionamos um participante de interesse e, posteriormente, o mesmo irá recomendar outros participantes, o que permite obter uma amostra de dimensão considerável (Marôco, 2014). O objetivo era obter uma amostra diversificada/ heterogénea e que espelhasse a realidade dos setores públicos e privados, níveis de antiguidade e funções de chefia. A investigação contou com a presença de 273 participantes voluntários, tendo todos apresentado as condições necessárias para a participação do mesmo.

De forma a descrever a amostra do presente estudo, os participantes apresentaram uma idade compreendida entre os 18 e os 67 anos, existindo uma média de idades de 36,06 anos, bem como um desvio padrão de 11,49, dos quais 38,5% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 25,3% da amostra apresentam uma idade compreendida entre os 30 e os 39 anos, 22,4% dos participantes têm entre 40 a 49 anos e, por último, 14% dos participantes apresentam uma idade igual ou superior a 50 anos.

Relativamente ao género, 37% dos participantes são do género masculino, sendo que os restantes 63% pertencem ao género feminino. Dos 273 participantes, 28,2% têm um nível

de escolaridade até ao 12º ano, 42,1% apresentam o grau de licenciatura e 29,7% apresentam como último grau académico concluído o mestrado ou grau superior.

Com o intuito de melhor descrever a amostra em estudo, a antiguidade média dos participantes é de 7,93 anos e o desvio padrão é de 9,02, de entre os quais 29,4% encontram-se a trabalhar na organização há menos de um ano, 11,7% entre 1 a 5 anos, 13,5% entre 6 a 10 anos, 13,1% entre os 11 e os 15 anos, 12,9% entre os 16 e 20 anos, 9,1% entre os 21 e os 25 anos e os restantes 10,2% encontram-se na organização há mais de 25 anos. Relativamente ao cargo que ocupam, 77,3% dos participantes não apresenta uma função de chefia, sendo que os restantes 22,7% exercem funções de chefia.

No que remete ao setor onde os participantes trabalham, 77,3% dos participantes encontra-se a trabalhar no setor privado, sendo que os restantes 22,7% trabalham no setor público.

Tabela 1- Caracterização da amostra

		Frequência	Porcentagem
Género	Feminino	172	63%
	Masculino	101	37%
Idade	Igual ou inferior a 29 anos	105	38.5%
	De 30 a 39 anos	69	25.3%
	De 40 a 49 anos	61	22.4%
	Mais de 50 anos	38	14%
Habilitações Literárias	Até ao 12º ano	77	28.2%
	Licenciatura	115	42.1%
	Mestrado ou Superior	81	29.1%
Antiguidade	Menos de 1 ano	80	29.4%
	De 1 a 5 anos	32	11.7%
	De 6 a 10 anos	37	13.5%
	De 11 a 15 anos	36	13.1%
	De 16 a 20 anos	35	12.9%
	De 21 a 25 anos	25	9,1%
	Mais de 26 anos	28	10,2%
Chefia	Sim	62	22.7%
	Não	211	77.3%
Setor	Público	62	22.7%
	Privado	211	77.3%

Procedimento

O questionário desenvolvido foi colocado na plataforma *online Google Docs*, em que era inicialmente explicado qual o objetivo e a pertinência do presente estudo. Nesta informação era pedido aos participantes que todas as respostas fossem sinceras, não existindo respostas certas ou erradas, onde era garantida a confidencialidade das mesmas e que as informações só seriam utilizadas para análise estatística do conjunto. Anteriormente à disponibilização *online* do questionário, foi realizado um pré-teste com dez colegas para determinar e perceber qual o tempo necessário para realizar o mesmo, bem como para verificar se existiam dúvidas relativamente às questões colocadas.

Relativamente à transformação das variáveis, começamos por transformar a variável Género numa variável *dummy*, onde atribuímos “0” aos participantes do género masculino e “1” aos participantes do género feminino. A variável “Habilitações Literárias” foi codificada como “1” para o escalão “Até ao 12º Ano”, como “2” para o escalão “Licenciatura” e, por último, como “3” para o escalão “Mestrado ou Superior”. A variável “Chefia” foi codificada em “0” para “Não” e em “1” para “Sim”; a variável “Setor” foi codificada como “0” para o setor “Privado” e como “1” para o setor “Público”. Por último, a variável “Antiguidade” foi dividida em vários escalões, nomeadamente: “1” para uma antiguidade “Inferior a 1 ano”, “2” para uma antiguidade entre “1 e 5 anos”, “3” para “5 a 10 anos”, “4” para “10 a 15 anos”, “5” para “15 a 20 anos”, “6” para “20 a 25 anos” e, por fim, como “7” para o escalão entre “Superior a 25 anos” de antiguidade.

Para realizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE) do instrumento de Atividades de Diversão no Trabalho, recorreu-se ao programa *SPSS Statistics 24 for Windows* visto tratar-se de uma escala nova. Ao realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), pretendia-se verificar e analisar as correlações entre as variáveis para ser possível estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Posteriormente à AFE, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para todos os instrumentos utilizados no presente estudo, em que foi utilizado o programa *AMOS for Windows*. Para o instrumento de Atividades de Diversão no Trabalho, realizamos apenas um modelo a um fator; para o instrumento relativo à Satisfação Laboral, realizamos dois modelos distintos, tendo o primeiro tido dois fatores e o segundo foi unidimensional e para o instrumento de *Engagement* começamos por realizar um modelo a três fatores e o segundo modelo foi unidimensional.

Foi realizado o diagrama de caminhos no *AMOS*, sendo que, no desenho das variáveis, as elipses dizem respeito às variáveis latentes ou erros; os retângulos traduzem as variáveis

observáveis; a seta com apenas uma ponta representa o caminho, ou seja, a relação de duas variáveis; e a seta curva com duas pontas representa a covariância entre duas variáveis (Arblucke, 1982).

Para que fosse possível fazer uma correta análise dos dados, foram utilizados os seguintes índices de ajustamento: o qui-quadrado (χ^2); o *normed fit index* (NFI); o *goodness-of-fit index* (GFI); o *comparative fit index* (CFI); o *root mean square error*; o *approximation* (RMSEA); e o *expected cross-validation index* (ECVI).

Com o intuito de analisar as restantes qualidades métricas dos instrumentos, foi utilizado o programa *SPSS Statistics 24 for Windows*. Relativamente à fiabilidade de todos os instrumentos, procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*. Para o cálculo da sensibilidade, foram calculadas as medidas de tendência central, de dispersão, de distribuição dos diferentes itens e o estudo da normalidade.

Foram, também, analisadas e comparadas as médias das variáveis demográficas relativamente à perceção que os participantes têm da sua participação nestas atividades, nos níveis de satisfação laboral e de *engagement*. Para isto, recorreu-se ao teste T – *Student* para dois grupos e à ANOVA *One Way* para comparação entre três ou mais grupos.

Depois de testadas todas as qualidades métricas, testamos o efeito de mediação através de diferentes regressões lineares com o intuito de verificar a relação e associação entre as diferentes variáveis (*Atividades de Diversão no Trabalho*, *Satisfação Laboral* e *Engagement*).

Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise de dados onde o principal objetivo é descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis que se interrelacionam, com o intuito de construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que acabam por controlar as variáveis originais (Marôco, 2014). Esta técnica de análise de dados utiliza as correlações observadas entre as variáveis originais de forma a conseguir estimar quais os fatores comuns e as relações estruturais que permitem ligar os fatores às variáveis (Marôco, 2014).

A Análise Fatorial Exploratória apresenta como principal objetivo a atribuição de um *score* (quantificação) a construtos ou fatores que não sejam diretamente observáveis (Marôco, 2014), para que consigamos identificar as relações estruturais entre as variáveis. Para extrair os fatores é necessária a realização de um teste, sendo para isso necessário a existência de um pressuposto em que as variáveis apresentam uma distribuição normal multivariada. Para isto, o método mais utilizado é o KMO (Medida de Adequação da Amostragem de *Kaiser-Meyer-*

Olkin), sendo esta uma medida da homogeneidade das variáveis, onde se compararam as correlações simples com as correlações parciais das variáveis.

Relativamente aos valores de KMO, os mesmos são dispostos da seguinte forma (Sharma cit. por Marôco, 2014):

Tabela 2 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória.

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AFE
]0.9; 1.0]	Excelente
]0.8; 0.9]	Boa
]0.7; 0.8]	Média
]0.6; 0.7]	Medíocre
]0.5; 0.6[Mau mas ainda aceitável
≤ 0.5	Inaceitável

Relativamente ao número de fatores, devemos apenas reter o número mínimo de fatores que permitam explicar o fenómeno que pretendemos investigar. Para que consigamos reter o mínimo de fatores, é necessária a existência de diferentes regras, nomeadamente: (1) o critério de Kaiser, onde o valores de “*eigenvalue deve ser superior a 1*”, o que significa que devemos reter os fatores que expliquem uma maior quantidade de informação (variância) do que a informação estandardizada de uma variável original em que valor é 1; (2) o critério de *Scree Plot*, de forma a conseguir perceber a importância relativa de cada fator na explicação da variância total das variáveis originais. A (3) regra da variância extraída por fator e variância extraída total em que devem ser retidos os fatores que extraiam pelo menos 5% da variância total ou, por sua vez, extrair o número mínimo de fatores em que se consiga explicar, pelo menos, 50% da variância total das variáveis originais; e (4) o ajustamento significativo em que se vão adicionando fatores um-a-um e este fica terminado quando a variância estatística do χ^2 do “modelo com mais um fator vs. o modelo anterior com menos 1 fator não for significativa” (Marôco, 2014).

A solução fatorial encontrada no modelo de AFE nem sempre pode ser interpretável devido ao facto de nem sempre ser possível atribuir significado aos fatores extraídos devido aos pesos fatoriais das variáveis nos fatores comuns. Pelo motivo atrás mencionado, tende a utilizar-se mais o Método de Rotação Varimax, onde o objetivo do mesmo passa pela obtenção de uma estrutura fatorial em que apenas uma das variáveis originais está fortemente associada a um único fator e pouco associada com os restantes fatores (Marôco, 2014).

Análise Fatorial Confirmatória

O objetivo da presente análise é avaliar a qualidade de ajustamento de um determinado modelo teórico à estrutura correlacional observada entre determinadas variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2014). Utiliza-se esta análise quando já existe uma ideia acerca das variáveis latentes, onde se pretende verificar as relações entre as variáveis medidas e os fatores previamente determinados (Lemke, 2005).

Assim, procede-se à análise dos modelos de medição anteriores onde o número de fatores e a sua correspondência com os indicadores está especificada (Kline, 1998). Os modelos deste tipo de análise apresentam as seguintes características: (1) cada indicador é uma variável contínua que tende a apresentar duas causas; (2) os erros medidos são independentes entre si e entre os diferentes fatores; (3) todas as associações entre os fatores não são analisadas visto que se assume que os fatores covariam (Kline, 1998).

Aqui o modelo já se encontra previamente construído, onde o número de variáveis latentes é previamente fixado e onde se observam os efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas. Alguns dos efeitos das variáveis latentes nas observadas são fixados em zero, os erros de medida podem ser correlacionados. Relativamente à covariância das variáveis, esta pode ser fixada ou estimada num valor qualquer, sendo, também, necessária a identificação dos parâmetros.

Os modelos das análises fatoriais confirmatórias devem preencher duas condições distintas, nomeadamente: (1) o número de parâmetros livre deverá ser igual ou menor ao número de observações e (2) o número de observações deve ser igual ao número de variâncias e covariâncias existentes $[v(v+1)/2]$, sendo “v” o número de variáveis que são observáveis (Kline 1998). Os parâmetros dos modelos de medida de AFC são formados pelo número total de variâncias e covariâncias dos fatores e dos erros de medida, mais os efeitos diretos no indicador, sendo este igual ao número de parâmetros.

Relativamente às variáveis latentes, estas não são diretamente medidas daí que seja necessária uma escala de medida, com o intuito de se calcular as estimativas de efeito que as mesmas provocam. Podemos fazer a atribuição de uma escala a este tipo de variáveis através da fixação da variância de um fator igual a uma constante que padroniza a variável latente ou, a segunda forma, será fixar a alimentação de um indicador por fator em 1, fornecendo à variável latente a mesma métrica do indicador (Wang & Head, 2007).

A análise fatorial confirmatória remete para o modelo de medida do modelo de equações estruturais, sendo que a avaliação deste modelo consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em linhas gerais (Marôco, 2014). Para que

seja possível verificar a adequação dos parâmetros estimados, é importante observar se os mesmos apresentam o sinal e tamanho correto; verificar, também, se as estimativas apresentam uma amplitude admissível; as correlações, em módulo, têm de ser inferiores a 1. É, também, necessário que as variâncias, as matrizes de covariância e/ou as correlações são positivas, perceber se as estimativas dos parâmetros são estatisticamente significativas, bem como se os erros padrão não são demasiado pequenos ou grandes (Byrne, 2001).

Tendo em consideração a AFC realizada às três escalas, foi possível verificar que a escala de atividades de diversão no trabalho é constituída por apenas um modelo unidimensional; para a escala de satisfação laboral, foram realizados dois modelos distintos, tendo o primeiro modelo sido a 2 fatores e o segundo modelo a 1 fator. Por último, para a escala de *engagement* foi realizado um primeiro modelo a 3 fatores e, de seguida, um modelo a 1 fator.

De forma a confirmar o ajustamento dos modelos, começou-se por analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), dos graus de liberdade e o ajustamento do modelo aos dados amostrais.

Após analisar o valor do χ^2 , dos graus de liberdade e um valor de probabilidade, para ser possível ter ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, visto que a sensibilidade do teste de verosimilhança relativamente ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população.

De uma forma geral, o χ^2 remete e avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados obtidos. Assim, para se rejeitar a hipótese nula do modelo que reproduz a estrutura das variâncias-covariâncias da população, o valor do *p-value* deverá ser menor ou igual do que o nível de significância (α) pretendido (Salgueiro, 2008). São várias as regras consideradas adequadas para a razão (χ^2/gl), nomeadamente teorias que defendem que o valor deverá ser menor do que cinco (Garcia & Sánchez, 1992); autores que consideram que o critério de adequação do modelo deverá ter coeficientes menores do que dois. A vertente/ interpretação considerada mais adequada ao modelo teórico é quando os índices se encontram entre dois e três (Kline, 1998).

Os índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) desenvolvidos e que são mais utilizados encontram-se estipulados na tabela abaixo (Tabela 3):

Tabela 3 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	CrITÉrios	NÍvel de adequação	Mensuração
χ^2/gl Razão qui- quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente	Avalia a magnitude de discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
NFI <i>Normed Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Faz a comparação do modelo testado com o modelo nulo restrito, sendo que todas as variáveis observáveis são assumidas como independentes; a desvantagem deste índice é ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Comparação da capacidade que o modelo tem de produzir a matriz de variância/ covariância com a possibilidade de nenhum outro modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo este mais preciso em amostras de reduzido tamanho (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente	Permite estimar a quantidade de aproximação de erros através dos graus de liberdade, tendo em consideração o tamanho da amostra (Kline, 1998)

Fiabilidade

De forma a analisar a fiabilidade de uma escala e suas dimensões, é necessário calcular o coeficiente *Alpha de Cronbach*, sendo que o mesmo traduz a consistência interna da escala e avalia a variância de cada item com a escala no seu total. Relativamente aos valores do *Alpha de Cronbach*, os mesmos variam entre 0 e 1, onde um *Alpha de Cronbach* aceitável deve ser igual ou superior a .70.

Sensibilidade

Quando nos referimos à sensibilidade dos itens, referimo-nos à capacidade que um determinado item tem de discriminar diferentes sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para que seja possível analisar a sensibilidade, é necessário analisar a mediana (não deve estar encostada aos extremos), achatamento (inferior a 7), assimetria (inferior a 3), os valores máximos e mínimos de cada um dos itens, bem como deverá existir resposta em todos os pontos (Kline, 1998).

De forma a verificar a normalidade da distribuição no presente estudo, foi utilizado o indicador de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), onde se aceita a hipótese de normalidade quando este nível de K-S é superior a .05. Segundo Marôco (2014), a curva tem distribuição normal quando os coeficientes estão perto de zero, ou seja, dentro do intervalo]-.50; +.50[. Não se verifica a normalidade quando os valores do coeficiente são superiores a 1 e, caso a normalidade não seja verificada, é necessário fazer-se a confirmação da curva baseado nos parâmetros de assimetria e achatamento.

Medidas

Atividades de Diversão no Trabalho (Fun at Work)

As Atividades de Diversão no Trabalho foram medidas com base na escala desenvolvida por Tews, Michel e Allen (2014), tendo a mesma sido adaptada para o contexto português.

A escala foi inicialmente traduzida de inglês para português, sendo posteriormente traduzida de português para inglês, por dois especialistas em gestão de recursos com domínio de ambas as línguas. As versões (original e retraduzidas) foram, seguidamente, comparadas, corrigidas e adequadas, através dos contributos dos investigadores e dos tradutores até ter-se atingido o grau de satisfação com uma versão consensual (Fortin, 2003). A partir desta versão da escala foi realizado um pré-teste junto de dez colegas, com o objetivo identificar frases que justificassem uma modificação da sua redação e onde surgiram ligeiras alterações na tradução consensual, com alteração de terminologias, algo que é o expectável de acordo com Beaton et al. (2002). Após a realização destas etapas, alcançou-se a versão final das escalas em língua Portuguesa.

A escala é composta por sete questões (Tabela 4), tendo as mesmas sido classificadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre (1) “Nunca” e (5) “Sempre”. Assim, a presente escala é composta por cinco tipos de atividades, nomeadamente: (1) Eventos Sociais; (2) Atividades de *team building*; (3) Competições; (4) Celebrações Públicas; e, por último, (5) Reconhecimento de objetivos individuais.

No estudo realizado pelos mesmos autores e com uma amostra de 296 colaboradores de uma cadeira de restaurantes norte-americana, a presente escala apresentou um *Alpha de Cronbach* de .76.

Tabela 4 – Escala de Atividades de Diversão no Trabalho (Tews, Michel & Allen, 2014)

1. Eventos Sociais (por ex: almoços ou jantares em grupo).

2. Atividades de *team building* (fora da empresa).

3. Competições entre colegas (por ex: concursos de ideias ou concursos de fotografia).

4. Atividades desportivas ou culturais com colegas (por ex: corrida, BTT, futebol, grupo de teatro ou banda de música).

5. Celebrações de sucessos da empresa (por ex: objetivos alcançados ou prémios obtidos).

6. Celebrações de sucessos individuais (por ex: reconhecimento público por bom desempenho ou reconhecimento por anos de serviço na empresa).

7. Festas internas (por ex: celebração do aniversário da empresa; aniversário de um colega; casamento ou nascimento de um filho).

Engagement

O *Engagement* foi medido através da escala de Schaufeli e Bakker (2003) que foi adaptada para contexto português por Chambel, Castanheira e Sobral (2014). A escala conta com um total de 17 itens (Tabela 5), sendo os mesmos classificados numa escala tipo *Likert* de sete pontos, variando entre (0) “Nenhuma Vez” e (7) “Todos os Dias”, sendo que os autores criaram três dimensões distintas. Os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17 correspondem à dimensão denominada de *Vigor*, onde se pretende perceber os níveis de energia, investimento e esforço mesmo na presença de adversidades; a segunda dimensão é denominada de *Dedicação* agrupando os itens 2, 5, 7, 10 e 13 e, aqui, pretende-se perceber o entusiasmo, inspiração, desafio e a perceção de significado no trabalho. A última dimensão é a *Absorção*, remetendo para a concentração no trabalho, passagem do tempo e o distanciamento que o colaborador consegue ter face ao trabalho, estando esta dimensão nos itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16.

Tabela 5 – Escala de *Engagement* (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014)

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.

2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.

3. O tempo voa quando estou a trabalhar.

4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.

5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.

6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.

7. O meu trabalho inspira-me.

8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.

9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.

10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.

11. Estou imerso no meu trabalho.

12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.

13. O meu trabalho é desafiante.

14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

15. Sou muito persistente no meu trabalho.

16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.

17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.

Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral foi medida através da escala de Warr, Cook e Wall (1979), tendo sido utilizada a versão em língua portuguesa adaptada por Silva (2014). A escala é composta por 15 itens (Tabela 6), onde os mesmos variam numa escala tipo *Likert* de sete pontos de (1) “Muito Insatisfeito” a (7) “Muito Satisfeito”, apresentando 2 dimensões: a Satisfação Intrínseca formada pelos os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14 e a Satisfação Extrínseca pelos encontrando-se presente nos itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15.

Tabela 6 – Escala de Satisfação Laboral (Silva, 2014)

1. Com as condições físicas do trabalho.

2. Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas.

3. Com os seus companheiros de trabalho.

4. Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado.

5. Com o meu superior imediato (i.e., chefia direta).

6. Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas.

7. Com o seu salário e benefícios.

8. Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões.

9. Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores.

10. Com as minhas possibilidades de progressão na carreira.

11. Com o modo como globalmente a empresa é gerida.

12. Com a atenção que é dada às minhas sugestões.

13. Com o meu horário de trabalho.

14. Com a variedade de tarefas que realizo.

15. Com a estabilidade do meu emprego.

Variáveis de controlo

Aquando da análise dos dados obtidos, foram tidas em consideração e controladas algumas variáveis para que fossem eliminadas explicações alternativas. Assim, existiu o controlo das variáveis demográficas, nomeadamente idade, género, habilitações literárias, se exerce ou não uma função de chefia, o setor de atividade (i.e., Público ou Privado), bem como a antiguidade na organização em questão.

RESULTADOS

Com o intuito de dar início à análise do modelo de investigação, começamos por analisar as qualidades métricas das diferentes escalas e, posteriormente, foram testadas as diferentes hipóteses.

Escala de Atividades de Diversão no Trabalho (*Fun at Work*)

Análise Fatorial Exploratória

Segundo os autores Tews, Michel e Allen (2014), o construto tem apenas uma dimensão, sendo o mesmo composto por cinco tipos de atividades distintas. Tendo em conta que a escala ainda não tinha sido adaptada para o contexto português, começamos por realizar uma análise fatorial exploratória, em que se obteve um valor de KMO de .87, valor este considerado bom (Sharma, 1996). Adicionalmente, foi efetuado o teste de esfericidade de Barlett, onde o valor encontrado foi significativo visto que $p < 0,001$, permitindo dar seguimento à análise, bem como perceber que estamos perante uma amostra normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Relativamente aos itens, todos foram mantidos, não havendo necessidade de retirar nenhum item visto apresentarem pesos fatoriais acima de 0.50 (Tabela 7).

Tabela 7 - Pesos fatoriais da versão portuguesa da escala de Atividades de Diversão no Trabalho

**Pesos Fatoriais da Escala de
Atividades de Diversão no
Trabalho**

Itens	Fator 1
FW1	.75
FW2	.81
FW3	.73
FW4	.71
FW5	.83
FW6	.84
FW7	.73

Posteriormente, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória com recurso ao *software* AMOS, de forma a confirmar a estrutura fatorial da presente escala de atividades de diversão no trabalho. Posto isto, realizamos a análise fatorial confirmatória da escala a um fator e onde se estabeleceram os diagramas de caminho (Anexo C).

Foi possível verificar que os seguintes itens se encontram altamente correlacionados: item 1 e 2; item 3 e 4; bem como os itens 5 e 6. Os níveis de ajustamento encontram-se em valores adequados (Tabela 8), na medida em que $\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08, demonstrando que os participantes percecionam a escala como apenas de uma dimensão.

Tabela 8 - Índices de ajustamento da Escala de Atividades de Diversão no Trabalho

χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.24	.97	.98	.97	.06

Fiabilidade

Com o intuito de verificar a consistência interna da escala de atividades de diversão no trabalho, foi calculado o *Alpha de Cronbach* que apresentou um valor de .88, o que significa que apresenta uma elevada consistência interna (Bryman & Cramer, 2003).

Sensibilidade

Na presente escala, o terceiro item apresenta uma mediana encostada ao extremo inferior, mas os restantes itens não apresentam a mediana encostada aos extremos. É, também, possível verificar (Tabela 9) que todos os itens apresentam respostas em todos os pontos, bem como os valores absolutos da assimetria e achatamento estão abaixo de 3 e 7, respetivamente, não violando grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexo C).

Tabela 9 - Sensibilidade da escala de Diversão no Trabalho

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Diversão no Trabalho	.10	<.001	.49	-.64

Escala de *Engagement*

Análise Fatorial Confirmatória

Para a escala de *Engagement*, realizamos uma Análise Fatorial Confirmatória comparando o modelo teórico a 3 fatores com um modelo unidimensional.

Para Schaefer e Bakker (2003), esta variável é composta por três fatores distintos, da qual fazem parte os seguintes itens: Vigor (EV_1, EV_4, EV_8, EV_12, EV_15 e EV_17); o fator Absorção (EA_3, EA_6, EA_9, EA_11 e EA_16); e o último fator é a Dedicção (ED_2: ED_5; ED_7, ED10 e ED_13). Ao analisar os valores obtidos, é possível verificar que os fatores apresentam valores muito perto de 1, o que faz com que os participantes percecionem que os fatores medem o mesmo construto (Anexo D).

Posteriormente realizou-se uma nova Análise Fatorial Confirmatória a um fator. Este Modelo de apenas um Fator é composto pelos itens 1) Vigor: EV_1, EV_4, EV_8, EV_12, EV_15; 2) Absorção: EA_3, EA_6, EA_9, EA_11; 3) Dedicção: ED_2: ED_5; ED_7, ED10 e ED_13, tendo sido retirados os itens 16 e 17 por apresentarem um baixo peso fatorial (Anexo D).

Os resultados da análise fatorial confirmatória (Tabela 10) mostram que o modelo a 1 fator possui melhor ajustamento do que o modelo a 3 fatores pelo que é este o que se utilizará no teste das hipóteses.

Tabela 10 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de *Engagement*

Modelo	X ² /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
3 Fatores	4.17	.89	.91	.81	.11
1 Fator	2.88	.95	.96	.89	.08

Fiabilidade

Relativamente à fiabilidade da escala de *Engagement* (Anexo D), a presente escala apresenta um *Alpha de Cronbach* de .96, traduzindo uma boa consistência interna.

Sensibilidade

A escala de *Engagement* não apresenta nenhum item com a mediana encostada a um dos extremos, bem como todos os itens da escala apresentam resposta em todos os pontos. Relativamente aos valores da assimetria e achatamento, não existe nenhum item que esteja

acima de 3 e 7, respetivamente, demonstrando que nenhum dos itens viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Tabela 11).

Relativamente à distribuição, a escala não apresenta uma distribuição normal mas, apesar disto, não viola grosseiramente a normalidade visto que os valores absolutos da assimetria e da achatamento se encontram compreendidos entre |3| e |7|, respetivamente (Anexo D).

Tabela 11 - Sensibilidade da escala de *Engagement*

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
<i>Engagement</i>	.109	<.001	-.64	-.31

Escala de Satisfação Laboral

Análise Fatorial Confirmatória

Segundo os autores Warr, Cook e Wall (1979), a escala da Satisfação Laboral é constituída por dois fatores, sendo estes a Satisfação Intrínseca e a Satisfação Extrínseca. Contudo, tendo por base a presente amostra e com recurso à realização de uma Análise Fatorial Confirmatória utilizando o *software* AMOS, foi possível verificar que estes dois fatores se encontravam fortemente correlacionados. Posto isto, consideramos então que a escala tinha apenas uma dimensão, tendo sido realizada posteriormente uma nova Análise Fatorial Confirmatória (Anexo E).

Após realizar a Análise Fatorial Confirmatória e respetivos caminhos, foi possível constatar que os índices de ajustamento são ajustados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI=.90; CFI>.90; RMSEA=.09) (Tabela 12), tendo a escala unidimensional apresentado índices de ajustamento mais favoráveis quando comparados com a escala a dois fatores, traduzindo a perceção dos participantes como uma escala unifatorial.

Tabela 12 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Satisfação Laboral

Modelos	χ^2/gf	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2 Fatores	3.66	.91	.93	.85	.09
1 Fator	2.81	.94	.95	.90	.08

Fiabilidade

No que remete para a fiabilidade da escala de Satisfação Laboral (Anexo E), a mesma apresenta um *Alpha de Cronbach* com valor de .95, demonstrando uma boa consistência interna. Adicionalmente, podemos ainda verificar que o valor do *Alpha de Cronbach* não melhoraria com a remoção de um dos itens.

Sensibilidade

A presente escala de Satisfação Laboral, não apresenta nenhum item com a mediana encostada a um dos extremos, sendo que todos os itens apresentam resposta em todos os pontos (Anexo E). Após analisar os valores absolutos da assimetria e achatamento, podemos concluir que nenhum item viola grosseiramente a normalidade visto terem valores compreendidos entre |3| e |7| (assimetria e achatamento, respetivamente) (Kline, 1998).

Apesar da escala não apresentar distribuição normal, podemos afirmar que a mesma não viola grosseiramente a normalidade devido aos valores absolutos da assimetria e achatamento (Tabela 13).

Tabela 13 - Sensibilidade da escala de Satisfação Laboral

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Satisfação Laboral	.10	<.001	-.50	-.65

Estatística descritiva das variáveis em estudo

A análise da estatística descritiva das variáveis em estudo permite perceber a forma como os 273 participantes responderam e como é que as mesmas estão distribuídas pelos construtos anteriormente definidos (Tabela 14, Anexo F).

Relativamente à participação em atividades de Diversão no Trabalho, podemos verificar que os participantes mostram uma baixa presença em atividades da organização em que se encontram (MD=2.5; SD=.06). Quanto ao *Engagement* os participantes situam-se ligeiramente acima do ponto central (MD=4.89; SD=1.39), o que revela que se encontram moderadamente envolvidos nos seus trabalhos.

Por fim, a Satisfação Laboral apresenta uma média de 4,71 e um desvio-padrão de 1,35, revelando que os participantes se encontram satisfeitos nas organizações onde se encontram.

Tabela 14 – Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Fun at Work</i>	273	1,00	5,00	2,52	,98
<i>Engagement</i>	273	1,27	7,00	4,89	1,34
Satisfação laboral	273	1,20	7,00	4,72	1,35

No que remete para a frequência de participação nas atividades de diversão no trabalho (Figura 2), foi possível verificar que os participantes participam mais nas atividades como “Eventos Sociais (e.g., almoços ou jantares em grupo); seguindo-se as “Festas Internas (e.g., celebração do aniversário da empresa, colega, casamento ou nascimento). A terceira atividade com maior participação diz respeito às “Celebrações de Sucessos da Empresa (e.g., objetivos alcançados ou prémios obtidos), seguindo-se as “Celebrações de Sucesso Individuais”. As atividades de diversão no trabalho que apresentam menores níveis de participação são: “Atividades de *team building*”, “Competições entre colegas (e.g., concursos de ideias ou concursos de fotografia)” e, por último, as “Atividades desportivas ou culturais com colegas (e.g., BTT, futebol, teatro, música)”.

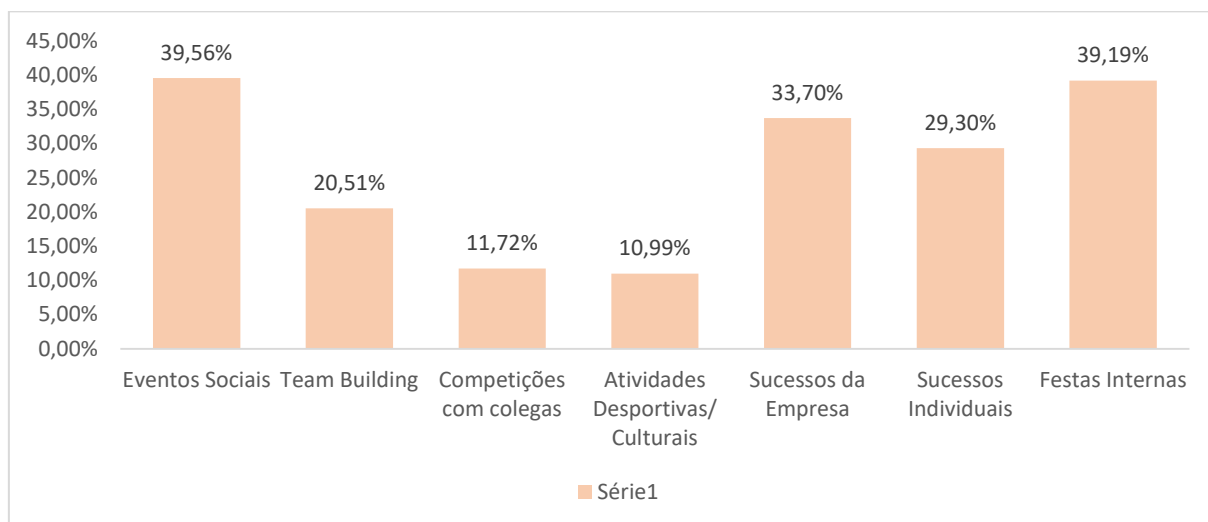


Figura 2. Participação dos participantes nas atividades de diversão no trabalho.

Relação entre Atividades de Diversão, *Engagement* e Satisfação Laboral

Com o objetivo de compreender a direção e a intensidade das relações entre diferentes variáveis, bem como a sua relação com características demográficas dos participantes foram calculadas as correlações de *Pearson* (Bryaman & Cramer, 2003) (Tabela 15, Anexo G).

Relativamente às Atividades de Diversão no Trabalho, é possível verificar uma correlação significativa e negativa com a idade, o que mostra que, quanto mais velhos são os

participantes, menores serão os níveis de participação em atividades de diversão de trabalho. Tal como acontece atrás, a relação entre o *Fun at Work* e a Antiguidade também se mostra significativa e negativa, isto é, quanto maior a antiguidade dos participantes menor será a frequência com que os participantes participam nas atividades de diversão no trabalho.

É, também, possível verificar uma correlação significativa e positiva entre o *Engagement* e as Atividades de Diversão no Trabalho, o que significa que os participantes com maiores níveis de *Engagement* apresentam, também, maior frequência nas atividades de diversão no trabalho.

Relativamente à Satisfação Laboral, é possível verificar uma relação significativa e negativa com a Antiguidade, demonstrando que os participantes que estão há mais tempo na organização tendem a apresentar níveis de Satisfação Laboral mais baixos. A variável Satisfação Laboral encontra-se positiva e significativamente relacionada com o *Fun at Work*, demonstrando que os indivíduos com níveis de satisfação mais elevados são, também, aqueles que participam mais vezes nas atividades de diversão no trabalho. Por último, a Satisfação Laboral apresenta uma relação significativa e positiva com o *Engagement*, demonstrando que quanto maiores forem os níveis de satisfação, maiores serão, também, os níveis de *Engagement* apresentados pelos participantes.

Tabela 15 - Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
1. Idade	1				
2. Antiguidade	,76**	1			
3. <i>Fun at Work</i>	-,15*	-,16**	1		
4. <i>Engagement</i>	-,07	-,09	,37**	1	
5. Satisfação Laboral	-,08	-,15*	,50**	,72**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Testes de Hipóteses

Com a verificação das qualidades métricas de todas as escalas, passaremos então à verificação das três hipóteses formuladas. Assim, foram realizadas duas regressões lineares simples para verificar a relação entre as variáveis e uma regressão linear múltipla para testar o efeito mediador da Satisfação Laboral na relação entre as Atividades de Diversão no Trabalho e o *Engagement*.

Hipótese 1: *Existe uma relação significativa e positiva entre o Fun at Work e o Engagement.*

De forma a testarmos a Hipótese 1, foi realizada uma regressão linear simples, entre as Atividades de Diversão no Trabalho (variável preditora) e o *Engagement* (variável critério) e o resultado mostra um efeito estatisticamente positivo ($\beta = .511$; $p < .001$) com um valor de $R^2_a = .139$, o que sugere que 14% da variável critério (i.e., *Engagement*) é explicada pela variável preditora (i.e., Atividades de Diversão no Trabalho) (Anexo H).

Hipótese 2: *Existe uma relação significativa e positiva entre o Fun at Work e a Satisfação Laboral.*

Com o intuito de testar a Hipótese 2, foi realizada uma regressão linear simples entre as Atividades de Diversão no Trabalho (variável preditora) e a Satisfação Laboral (variável critério), onde o resultado mostra um efeito estatisticamente positivo ($\beta = .684$; $p < .001$), apresentando um $R^2_a = .246$, o que significa que 25% da variabilidade da Satisfação Laboral é explicada pelas Atividades de Diversão no Trabalho (Anexo H).

Hipótese 3: *A Satisfação Laboral apresenta um efeito mediador na relação entre o Fun at Work e o Engagement.*

De forma a verificar o efeito mediador da variável Satisfação Laboral na relação entre a variável Atividades de Diversão no Trabalho e a variável *Engagement*, foram seguidas as recomendações de Baron e Kenny (1986).

Passo 1: a variável preditora *Fun at Work* apresenta um impacto significativo na variável critério *Engagement*, o que foi verificado pelo resultado obtido na Hipótese 1;

Passo 2: a variável preditora *Fun at Work* apresenta um impacto positivo na variável mediadora Satisfação Laboral, também já verificado este efeito na Hipótese 2;

Passo 3: a variável mediadora Satisfação Laboral tem um impacto positivo na variável critério *Engagement*. Este efeito foi verificado através da regressão linear efetuada ($\beta = .728$; $p < .001$) e com um $R^2_a = .521$, o que significa que 52% da variabilidade do *Engagement* Laboral é explicada pela Satisfação Laboral.

Passo 4: Após terem sido verificados os pressupostos anteriores, existem dois possíveis cenários, na medida em que a relação entre as Atividades de Diversão no Trabalho e o *Engagement* é enfraquecida pela variável mediadora Satisfação Laboral e, neste caso, temos

uma mediação parcial ou, por outro lado, temos uma mediação total quando a relação entre a variável independente e dependente deixa de ser significativa.

Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Independentes	<i>Engagement</i>	
	β Step 1	β Step 2
<i>Fun at Work</i>	.51**	.02
Satisfação Laboral		.71**
Overall F	43.76**	148.19**
R ² _a	.14	.52

O primeiro modelo realizado (Tabela 16), não inclui a variável mediadora (i.e., Satisfação Laboral), incluindo apenas as Atividades de Diversão no Trabalho e o *Engagement*, onde o resultado mostra que o modelo é significativo ($\beta = .51$; $p < .001$), apresentando um R²_a de 0.14, o que significa que 14% da variabilidade do *Engagement* é explicada pelas Atividades de Diversão no Trabalho.

Para além das variáveis presentes no Modelo 1, no Modelo 2 foi introduzida a variável Satisfação Laboral como mediadora e o resultado mostra que o modelo continua a ser explicativo ($\beta = .71$; $p < .001$), apresentando o valor de R²_a em 0.52, o que significa que 52% da variância do *Engagement* é explicada por estas variâncias, sendo possível verificar um aumento quando comparado com o Modelo 1.

Quando analisamos os valores de β no Modelo 2 (Tabela 16), torna-se possível verificar que as Atividades de Diversão no Trabalho apresentam uma diminuição deste valor e que o modelo deixa de ser significativo, apresentando um $p > .005$ enquanto que a Satisfação Laboral é explicativa ($\beta = .71$; $p < .001$).

Desta forma, podemos, então, verificar que estamos perante uma mediação total visto que quando introduzimos a variável Satisfação Laboral no Modelo 2, a variável Atividades de Diversão no Trabalho deixa de ter um efeito significativo, demonstrando que a Hipótese 3 foi corroborada.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente investigação teve como principal objetivo a análise do impacto das atividades de diversão no trabalho no *engagement*, bem como testar se a satisfação laboral apresenta um efeito mediador nesta relação.

Analisando as respostas dos participantes, podemos verificar de um modo geral uma baixa participação em atividades de diversão no contexto laboral. Este resultado poderá ser explicado de duas formas, nomeadamente: primeiro, o facto de a média de idades dos participantes ser de 36 anos, na medida em que costumam ser os indivíduos mais novos a atribuir mais importância ao *fun at work* e a participar no mesmo (Becker & Tews, 2016), daí que a participação não seja tão frequente; a segunda explicação para uma baixa participação nestas atividades poderá dever-se ao facto de, no contexto laboral português, existirem principalmente pequenas e médias empresas (Anexo I) que ainda não se encontram sensibilizadas para questões fulcrais do bem-estar dos colaboradores e que ainda não tenham implementado as atividades de diversão no trabalho como algo frequente e importante.

Através da análise da distribuição das idades da amostra, os dados obtidos demonstram que são os participantes mais novos quem mais participa nas atividades de diversão, dando primazia a atividades como eventos sociais (e.g., jantares da empresa) e a festas internas da organização, demonstrando que nem todas as atividades de diversão apresentam o mesmo peso para os participantes. Estas preferências demonstradas pelos participantes seguem a literatura, em que são as atividades relacionadas com comida e com receção de prémios que tendem a ser mais valorizadas pelos colaboradores (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003). Este resultado vai ao encontro do que consta na literatura visto que a participação nestas atividades exige, por vezes, que os colaboradores tenham disponibilidade para participar nestas atividades fora do tempo laboral, o que poderá ser um entrave à participação dos colaboradores mais velhos visto terem de abdicar de tempo para as suas tarefas extralaborais e com as suas famílias (Karl & Peluchette, 2006). Foi, também, possível verificar que a frequência nas atividades de diversão no trabalho se encontra significativa e negativamente correlacionada com a antiguidade, o que segue a tendência verificada pela análise às idades.

A primeira hipótese do estudo testava se “*Existe uma relação significativa e positiva entre o Fun at Work e o Engagement*”, em que os resultados permitiram concluir que 14% da variabilidade do *engagement* é explicada pela participação nas atividades de diversão no trabalho. Isto significa que uma maior participação nestas atividades faz com que os

colaboradores fiquem mais implicados nos seus trabalhos, podendo existir uma maior identificação com a organização onde se encontram, aumentando a sua perceção de importância dentro da mesma.

Alguns estudos testaram a relação existente entre o *fun at work* e o *engagement*, nomeadamente o estudo realizado por Plester e Hutchison (2016) em que os participantes demonstraram que tanto a diversão no trabalho como o *engagement* são uma parte importante de uma experiência de trabalho prazerosa. Estes realçaram a diversão no trabalho como uma possibilidade de fazer uma pausa nas suas tarefas, permitindo um *refresh* nos níveis de *engagement*. Isto acontece porque, no geral, o facto de existir diversão vai influenciar pela positiva o *mood* dos colaboradores que, posteriormente, tem impacto na realização das tarefas, bem como permite que os indivíduos se sintam mais imersos no seu trabalho (Becker & Tews, 2016).

Apesar de, no presente estudo, as atividades de diversão questionadas ocorrerem maioritariamente fora do contexto laboral, estas continuam a impactar ao nível do *engagement*, visto existirem dois tipos de participação nestas atividades. A primeira forma de participação é quando as mesmas ocorrem dentro do contexto laboral e a própria tarefa é divertida. A segunda forma de participação diz respeito a uma diversão espontânea que permite uma pausa nas tarefas e um novo *engagement* face à organização, na medida em que os colaboradores podem não sentir muito prazer ao realizar as suas tarefas, mas ainda assim estarem implicados com a organização no seu geral (Plester & Hutchison, 2016), tal como é avaliado neste estudo.

Uma maior participação nas atividades de diversão no trabalho tende a aumentar a conexão e os laços estabelecidos com os colegas (Becker, 2012), bem como a criação de um ambiente de trabalho seguro e onde os colaboradores sentem suporte (Plester & Hutchison, 2016). No mesmo sentido da literatura (Fluegge, 2008; Plester, 2009; Becker, 2012; Muceldili & Erdil, 2016; Plester & Hutchinson, 2016), os resultados obtidos no presente estudo permitiram verificar uma relação positiva e significativa entre as atividades de diversão no trabalho e o *engagement*. Assim, as organizações que permitem e promovem a diversão voluntária como algo integrante do quotidiano organizacional apresentam mais probabilidades de níveis de *engagement* mais elevados visto que o *fun* poderá ser considerado o “combustível” do *engagement*, aumentando a conexão entre os colaboradores visto que contactam uns com os outros num contexto não laboral, permitindo conhecerem-se melhor e criar laços (Becker & Tews, 2016). A diversão é vista como um dos antecedentes do *engagement* pois permite que os colaboradores se divirtam e gostem mais das tarefas que

realizam, aumentando a atenção e dedicação na realização das mesmas (Plester & Hutchison, 2016).

A segunda hipótese do presente estudo defende que “*Existe uma relação significativa e positiva entre o Fun at Work e a Satisfação Laboral*”, onde, com base nos dados obtidos, é possível verificar que a hipótese foi corroborada. Tal como demonstra a literatura, os colaboradores que experienciam níveis mais elevados de diversão, ou seja, no presente estudo, são aqueles que mais participam nas atividades, são também os indivíduos que apresentam maiores níveis de satisfação laboral (Karl & Peluchette, 2006; Karl, Peluchette & Harland, 2007).

A relação significativa e positiva existente entre a diversão no trabalho e a satisfação poderá ser explicada pelo facto de este tipo de atividades influenciar a perceção e os afetos dos colaboradores face ao trabalho, nomeadamente com a inclusão de alegria (Alarcon & Lyons, 2011). A confirmação da hipótese demonstra que, no geral, os colaboradores estão recetivos a estas atividades, gostam da inclusão das mesmas na vida organizacional, conduzindo a resultados positivos não apenas para o indivíduo, mas, também, para a organização (Karl & Peluchette, 2006), diminuindo os níveis de exaustão emocional (Karl, Peluchette & Harland, 2007).

Tal como afirma Locke (1976), a satisfação laboral remete para um conjunto de sentimentos agradáveis que resultam de experiências que os colaboradores vão tendo, daí que esta seja influenciada por experiências divertidas, agradáveis e de partilha entre os colaboradores quando se encontram a desenvolver e participar nas mesmas. A satisfação laboral é um construto influenciado por diferentes fatores, nomeadamente as recompensas e o salário mas é igualmente influenciada pelas relações que os indivíduos conseguem estabelecer com os colegas, daí que a participação nas atividades de diversão no trabalho consiga ter um impacto positivo visto que este é um momento de partilha, de comunicação e conexão.

A terceira e última hipótese do estudo defende que “*A Satisfação Laboral apresenta um efeito mediador na relação entre o Fun at Work e o Engagement*”, onde começámos por seguir as quatro recomendações de Baron e Kenny (1986) para verificar o efeito mediador. Após terem sido verificadas as condições, foi realizada uma regressão linear múltipla que permitiu confirmar esta hipótese visto que a relação entre as atividades de diversão no trabalho e o *engagement* deixou de ser significativa quando introduzida a satisfação laboral, existindo uma mediação total.

Apesar das relações entre as variáveis serem significativas e positivas, a terceira hipótese demonstra que, primeiramente, a participação nas atividades de diversão no trabalho

influencia a satisfação laboral. Desta forma, podemos perceber que uma maior participação nas mesmas aumenta os níveis de satisfação dos participantes, que, por sua vez, irá aumentar os níveis de *engagement* dos indivíduos. Uma maior participação em atividades de *fun at work* influencia a percepção dos colaboradores acerca do trabalho e da organização, nomeadamente por ser um momento mais relaxado, animado e onde os colaboradores se podem conhecer melhor e estabelecer relações, o que aumenta a satisfação laboral visto que esta é bastante influenciada pelos elementos supramencionados.

O aumento da satisfação laboral quando os indivíduos participam neste tipo de atividades pode ser explicado pelo facto de a primeira ser mais reativa do que o *engagement*, ou seja, a satisfação laboral é uma reação mais imediata à participação nas atividades, enquanto que o *engagement* é um processo mais lento (Alarcon & Lyons, 2011). Isto significa então que a satisfação é mais reativa a sentimentos, nomeadamente o facto de o colaborador poder escolher se quer participar nas atividades, estar a divertir-se e a gostar das mesmas, impacta de forma mais rápida na satisfação laboral.

Como os colaboradores participam nas atividades de diversão e se sentem mais satisfeitos na organização, isto faz com que os mesmos se esforcem para alcançar melhores resultados, podendo impactar na *performance* obtida (Shaju & Subhashini, 2017). Tendo em conta que a satisfação laboral e o *engagement* apresentam uma relação positiva e significativa, isto faz com que, ao estarem mais satisfeitos, os níveis de *engagement* dos mesmos também aumentam, podendo conduzir a um melhor desempenho e maior valorização da profissão (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2017).

Tendo em conta o modelo de investigação e os resultados obtidos, podemos verificar que uma maior participação nas atividades organizadas pela empresa faz com que os níveis de satisfação laboral aumentem e que, por sua vez, os níveis de *engagement* aumentem também, podendo, em último caso, influenciar positivamente a *performance* dos colaboradores. Estes resultados podem ser explicados à luz da Teoria da Troca Social, em que a mesma defende que as trocas sociais são processos centrais na vida social e em que as ações voluntárias dos indivíduos são motivadas pelo retorno obtido, sendo necessária a interação com outras pessoas e que a ação seja orientada para um fim (Blau, 1965). Na prática organizacional, isto significa que quando as organizações permitem, implementam e publicitam a existência das atividades de diversão no trabalho, isto faz com que os colaboradores que participam e que se sentem satisfeitos com a organização, se foquem e sintam mais absorvidos nas suas tarefas, aumentando os níveis de *engagement* e aumento da sua *performance* devido à necessidade de responder de forma recíproca à organização.

Em suma, os resultados obtidos na presente investigação permitiram verificar todas as hipóteses levantadas e, excetuando quando introduzimos as três variáveis no modelo, foi possível verificar uma relação significativa e positiva entre as mesmas. Apesar desta relação significativa e positiva entre as variáveis, foi possível verificar que a relação entre as atividades de diversão no trabalho e o *engagement* fica enfraquecida com a introdução da satisfação laboral. Para terminar, é importante realçar que as atividades de diversão no trabalho não apresentam todas o mesmo peso para os colaboradores, na medida em que existem atividades com maior preferência e que, qualquer um dos três construtos, é influenciado por diferenças individuais e experiências passadas.

Limitações do Estudo

Relativamente às limitações do presente estudo, a primeira prende-se com o processo de recolha de dados, na medida em que foi utilizado o método de amostragem não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*) e foi apenas recolhido num único momento, via *online*, o que faz com que a amostra possa não ser representativa da população em estudo.

Uma outra limitação do estudo prende-se com o questionário, na medida em que as perguntas tendem a ser fechadas, o que faz com que se percam informações importantes sobre os participantes e a temática em estudo, bem como não permite ter em consideração o contexto/ ambiente em que as atividades de diversão no trabalho ocorrem. Para colmatar esta limitação, a criação de um questionário com respostas abertas seria bastante enriquecedor, mas dificultaria a interpretação dos dados e as conclusões.

O facto de o estudo ter sido realizado apenas num único momento constituí, também, uma limitação visto que as respostas fornecidas pelos participantes estão sujeitas a interpretações momentâneas e que podem ser condicionadas por diferentes fatores. Por fim, a última limitação apontada à presente investigação passa pelo facto de a amostra ser maioritariamente constituída por elementos do sexo feminino, o que acaba por não ter representatividade para ambos os sexos.

Estudos Futuros

Com o intuito de aprofundar a investigação acerca da temática aqui representada, sugerimos estudar a presente relação entre as variáveis, mas em empresas específicas que apresentem diferenças culturais, onde o objetivo seria perceber se os resultados se manteriam,

visto que a diversão no trabalho é bastante influenciada pela cultura (Owler, Morrison & Plester, 2010).

A segunda sugestão passa pela realização de um estudo longitudinal, isto é, a escolha de uma organização específica para aplicar o presente questionário para perceber a dinâmica da organização. Posteriormente, poderiam ser introduzidas algumas atividades de diversão no trabalho para que, mais tarde, fosse novamente aplicado o questionário para perceber se existiram alterações relativamente aos níveis de satisfação laboral e *engagement*.

A terceira sugestão de estudos futuros passa pela análise de uma possível alteração de percepção que os colaboradores têm da organização onde se encontram quando inseridas atividades de diversão no trabalho. Num primeiro momento, poderiam ser medidas as percepções que os colaboradores têm acerca da organização e, posteriormente, começarem a ser incluídas e desenvolvidas atividades de diversão no trabalho para que, num segundo momento, se avaliassem novamente as percepções e verificar se existiam alterações.

Por último, sugerimos uma investigação mais aprofundada acerca dos impactos negativos que a implementação das atividades de diversão no trabalho podem ter, nomeadamente ao nível do cinismo organizacional, de forma a ser possível perceber em que contextos e profissões é que a implementação destas atividades poderá não ser tão benéfica e onde poderá haver menos receptividade por parte dos colaboradores, onde o objetivo principal será uma adequação das atividades consoante os profissionais que compõem as organizações.

Implicações Práticas

Com a realização desta investigação pretende-se melhorar o conhecimento das temáticas aqui expostas, nomeadamente para perceber a participação dos colaboradores portugueses nas atividades de diversão no trabalho, assim como a relação desta variável com a satisfação laboral e o *engagement*.

Apesar de ser relativamente baixa a participação dos colaboradores nas atividades de diversão desenvolvidas no contexto laboral, o aumento das partilhas e relação entre colegas e a criação de atividades divertidas por via formal e informal permite aumentar os níveis de satisfação e de *engagement*, o que pode ser mais uma ferramenta utilizada pelas organizações para ter colaboradores satisfeitos, absorvidos nas tarefas e, também, *engaged* com a organização em que se encontram.

A presente investigação permitiu perceber quais as atividades de diversão que apresentam maior participação, demonstrando que são as atividades preferidas dos participantes, na medida em que são atividades voluntárias e que, se os participantes

frequentam, é porque gostam das mesmas. Por último, permitiu, também, relacionar o *fun at work*, a satisfação laboral e o *engagement* e conhecer as relações que os construtos estabelecem entre si. Tem sido possível verificar um aumento de atividades de diversão no trabalho em algumas organizações, nomeadamente a existência de mesas de matraquilhos, consolas de jogos, entre outras, sendo que o presente estudo permite compreender a relação que estas atividades têm nos níveis de satisfação e *engagement*, devendo, segundo os dados obtidos, existir a manutenção e aumento destas atividades nos locais de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, P. & Sajid, S. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees. *Journal Of Management Research*, 17(3), 123-136. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=0aa8701a-69e1-47f8-bdcd-7377280615a3%40sessionmgr104>
- Alarcon, G. & Lyons, J. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *Journal Of Psychology*, 145(5), 463-480. doi:10.1080/00223980.2011.584083
- Aldag, R. & Sherony, K. (2001). A spoonful of sugar: Thoughts on “fun at work”. *Current Issues in Management*, 1(1), 62-76.
- Bakker, A., Albrecht, Sm. & Leiter, M. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. doi:10.1080/1359432X.2010.546711
- Baron, R. & Kenny, D. (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. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Becker, F. & Tews, M. (2016). Fun activities at work: Do they matter to hospitality employees? *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 15(3), 279-296. doi:10.1080/15332845.2016.1147938
- Blau, P. (1965). *Exchange and Power in Social Life* (Vol. 30(5). American Sociological Review.
- Bolton, S. & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31 (6), 556-568. doi:10.1108/01425450910991721
- Bryaman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta.

- Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Côté, S. & Morgan, L. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 947-962. doi:10.1002/job.174
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). The Rites and Rituals of Corporate Life. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 365-366. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258452> .
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two Finnish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *26*(3), 408-423. doi:10.1002/hfm.20664
- Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy Of Management Review*, *31*(2), 270-291. doi:10.5465/AMR.2006.20208680
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime? Boundaries and Cynicism in a 'Culture of Fun' Program. *Journal Of Applied Behavioral Science*, *41*(3), 285-303. doi:10.1177/0021886305277033
- Fluegge, E. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*. (Tese de Doutoramento não publicada). University of Florida, Gainesville.
- Ford, R, McLaughlin, F. & Newstrom, J. (2003). Questions and Answers about Fun at Work. *Human Resource Planning*, *26*(4), 18-33. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e4ac1081-0bfb-4885-9a83-c12b162141a8%40sessionmgr120>
- Garcia, M. A. (1992). Análisis Confirmatório de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigações Psicológicas*, *11*, 73-82.
- Gupta, V. & Agarwal, U. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship

- behaviour and work engagement. *Journal Of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817. doi:10.1111/jan.13043
- Jie, T., Liu, MS. & Liu, WB. (2017). How Workplace Fun Influences Employees' Performance: The Role of Person-Organization Value Congruence. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(11), 1781-1801. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=f84574f8-bc4c-4526-8261-e67752b7ec89%40sessionmgr120>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Karl, K. & Peluchette, J. (2006). Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction?: A Study of Health Care Workers. *Journal Of Behavioral & Applied Management*, 7(2), 128-141. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=e4ac1081-0bfb-4885-9a83-c12b162141a8%40sessionmgr120>
- Karl, A., Peluchette, J. & Hal, L. (2008). Give Them Something to Smile About: A Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), 71-96. doi:10.1080/10495140802165360
- Karl, K., Peluchette, J. & Harland, L. (2007). Is Fun for Everybody? Personality Differences in Healthcare Providers' Attitudes Toward Fun. *Journal of Health and Human Services Administration*, 29(4), 409-447. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25790702>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New-York: The Guilford Press.
- Leary-Joyce, J. (2004). Becoming an Employer of Choice. Making Your Organisation a Place Where Great People Want to Do Great Work. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Linstead, S. (1985). Jokers wild: the importance of humour in the maintenance of organizational culture. *Sociological Review*, 33(4), 741. doi:10.1111/j.1467-954X.1985.tb02447.x
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Portugal: ReportNumber.

- Muceldili, B. & Erdil, O. (2016). Finding Fun in Work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 304-312. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.034
- Orgambídez-Ramos, A. & Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41. doi:10.1016/j.apnr.2017.05.012
- Owler, K., Morrison, R. & Plester, B. (2010). Does fun work? The complexity of promoting fun at work. *Journal of Management and Organization*, 16(3), 338-352. doi:10.1017/S1833367200002005
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (Vol. 3ªEd.). Lisboa: Sílabo.
- Plester, B. & Hutchison, A. (2016). Fun Times: the relationship between fun and workplace engagement. 38(3), 332-350. doi:10.1108/ER-03-2014-0027
- Plester, B. (2009). Crossing the line: boundaries of workplace humour and fun. *Employee Relations*, 31(6), 584-599. doi:10.1108/01425450910991749
- PORDATA (2018). Homepage. Consultado em Maio 9, 2018 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>
- Rich, B. L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=0aa8701a-69e1-47f8-bdcd-7377280615a3%40sessionmgr104>
- Shaju, M. & Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. *Journal Of Management Research*, 17(2), 74-83. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=0aa8701a-69e1-47f8-bdcd-7377280615a3%40sessionmgr104>
- Tews, M., Michel, J. & Bartlett, A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 105-114. doi:10.1177/1548051811431828
- Tews, M., Michel, J. & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (4), 370-382. doi:10.1177/1938965513505355
- Vorina, A., Simonic, M. & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship between job satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes.*, 55(2), 243-268. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=0aa8701a-69e1-47f8-bdcd-7377280615a3%40sessionmgr104>
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-128. doi:10.1037/a0026859
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal Of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=f84574f8-bc4c-4526-8261-e67752b7ec89%40sessionmgr120>
- Whiteley, R. &. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(5), 47-52. doi:10.1108/EUM0000000004282

- Wefald, A. J. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *Journal Of Psychology*, 140(3), 91-112. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=e4ac1081-0bfb-4885-9a83-c12b162141a8%40sessionmgr120>
- Wu, Ch., Chen, Is. & Chen, Jc. (2017). A Study into the Impact of Employee Wellness and Job Satisfaction on Job Performance. *International Journal Of Organizational Innovation*, 10(2), 253-269. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=0aa8701a-69e1-47f8-bdcd-7377280615a3%40sessionmgr104>
- Zhang, Y. G. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197. doi:10.1016/j.tourman.2017.01.005
- Zhong, L. W. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844. doi:10.1002/job.2076

ANEXO A – Questionário

Caro(a) participante,

Através da aplicação do presente questionário, pretendemos conhecer a sua opinião acerca de diferentes temáticas. Assim sendo, iremos abordar as atividades de diversão que tem no seu local de trabalho, bem como as práticas que a sua empresa adota para fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal e o impacto das mesmas na sua ligação com a função e com a sua satisfação laboral.

Desta forma, o questionário surge no âmbito de uma investigação para a Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA (Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida).

No decorrer do preenchimento do questionário, tenha sempre em consideração que o importante será sempre referir a sua opinião pessoal e que responda com sinceridade, salientando que não existem respostas certas ou erradas. Para além disto, todos os questionários são anónimos, confidenciais e os dados e resultados serão apenas utilizados para fins académicos.

Caso surjam dúvidas acerca da investigação, poderá contactar-me através do e-mail: maria.oliveira220@gmail.com.

Obrigada pela colaboração!

A. Dados demográficos

1. Idade. _____

2. Género. Feminino Masculino

3. Habilitações Literárias.

a) Até ao 12º ano

b) Licenciatura

c) Mestrado ou superior

4. Qual a sua função na organização? _____

5. Qual o setor de atividade? _____

6. Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)? _____

Na presente secção pretende-se que dê a sua opinião acerca da periodicidade com que as seguintes ações ocorrem na empresa onde se encontra a trabalhar, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Bastantes vezes	Sempre

1. Eventos Sociais (por ex: almoços ou jantares em grupo).	1	2	3	4	5
2. Atividades de <i>team building</i> (fora da empresa).	1	2	3	4	5
3. Competições entre colegas (por ex: concursos de ideias ou concursos de fotografia).	1	2	3	4	5
4. Atividades desportivas ou culturais com colegas (por ex: corrida, BTT, futebol, grupo de teatro ou banda de música).	1	2	3	4	5
5. Celebrações de sucessos da empresa (por ex: objetivos alcançados ou prémios obtidos).	1	2	3	4	5
6. Celebrações de sucessos individuais (por ex: reconhecimento público por bom desempenho ou reconhecimento por anos de serviço na empresa).	1	2	3	4	5
7. Festas internas (por ex: celebração do aniversário da empresa; aniversário de um colega; casamento ou nascimento de um filho).	1	2	3	4	5

Nesta secção pretendemos que forneça a sua opinião acerca da ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Assim, indique, por favor, qual a frequência com que experiencia cada uma das situações abaixo mencionadas, tendo em conta a seguinte escala:

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

Por último, indique por favor qual o grau com que se sente satisfeito face às diferentes situações abaixo mencionadas, tendo em conta a presente escala:

	1	2	3	4	5	6	7
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Com as condições físicas do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Com os seus companheiros de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado.	1	2	3	4	5	6	7
5. Com o meu superior imediato (i.e., chefia direta).	1	2	3	4	5	6	7
6. Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Com o seu salário e benefícios.	1	2	3	4	5	6	7
8. Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões.	1	2	3	4	5	6	7
9. Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Com as minhas possibilidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7
11. Com o modo como globalmente a empresa é gerida.	1	2	3	4	5	6	7
12. Com a atenção que é dada às minhas sugestões.	1	2	3	4	5	6	7
13. Com o meu horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Com a estabilidade do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigada pela sua participação.

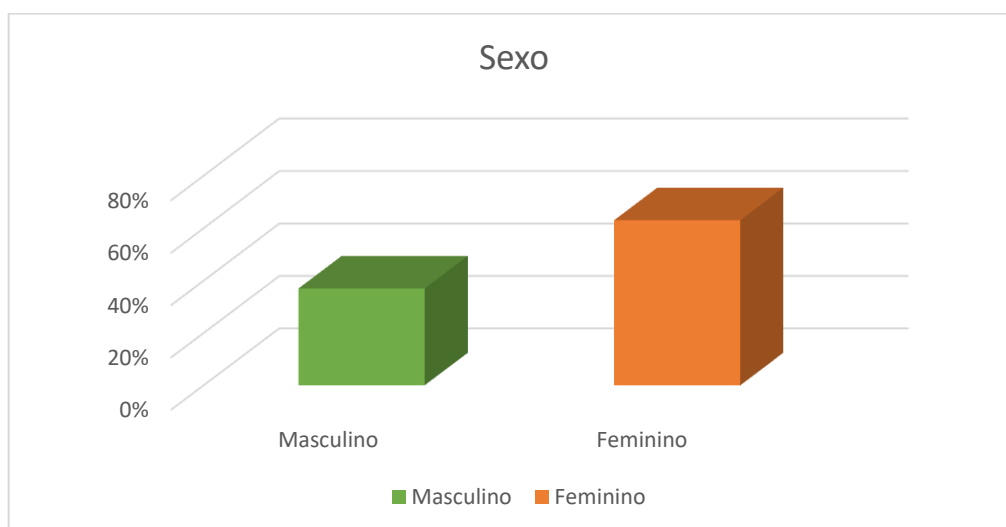
Anexo B – Estatística Descritiva da Amostra
Análise Descritiva relativa à variável Idade

Idade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	273	18	67	36,06	11,493
Valide	273				

Análise Descritiva relativa à variável Sexo

Sexo					
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	0 Masculino	101	37,0	37,0	37,0
	1 Feminino	172	63,0	63,0	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

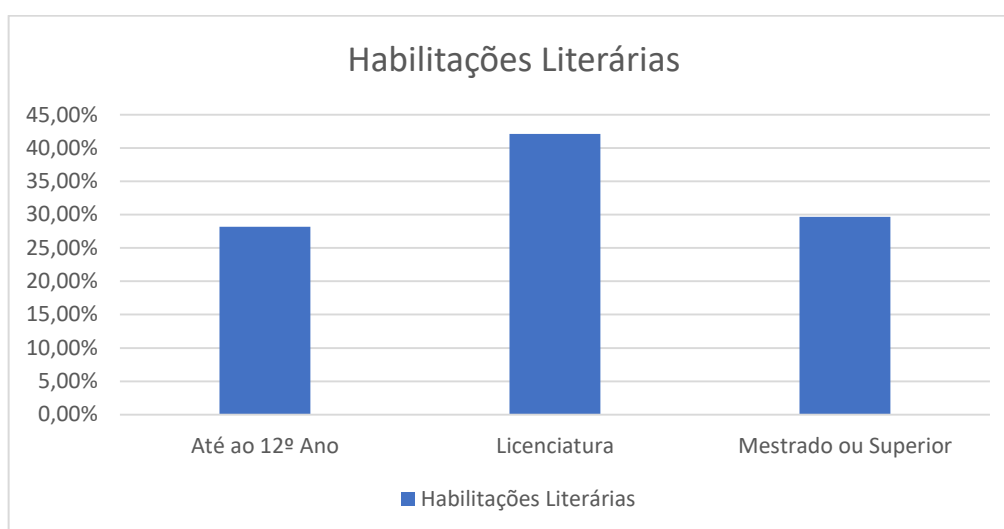
Distribuição da Variável Sexo



Análise Descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	1 Até ao 12º Ano	77	28,2	28,2	28,2
	2 Licenciatura	115	42,1	42,1	70,3
	3 Mestrado ou Superior	81	29,7	29,7	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

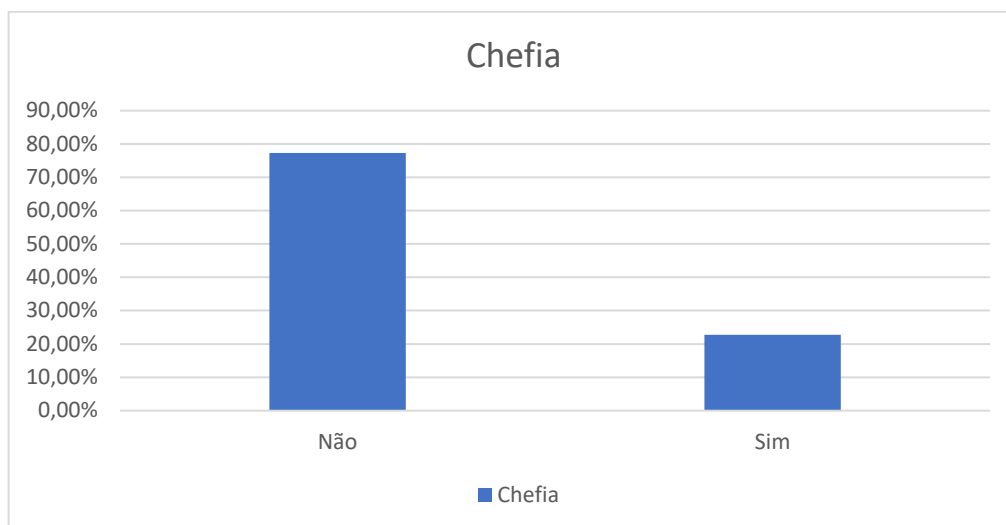
Distribuição da variável Habilitações Literárias



Análise Descritiva relativa à variável Chefia

		Chefia			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	0 Não	211	77,3	77,3	77,3
	1 Sim	62	22,7	22,7	100,0
	Total	273	100,0	100,0	

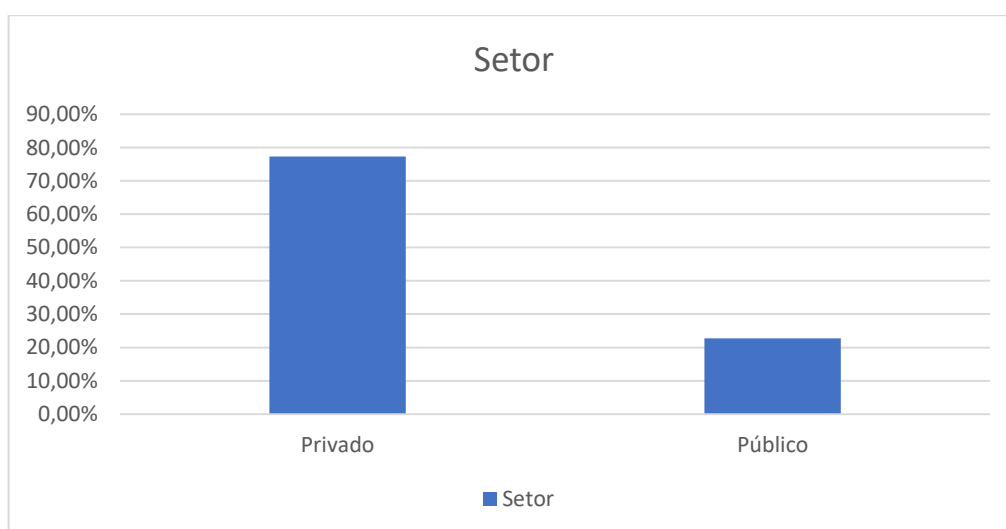
Distribuição da variável Chefia



Estatística Descritiva da variável Setor

		Setor			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	0 Privado	211	77,3	77,3	77,3
	1 Público	62	22,7	22,7	100,0
Total		273	100,0	100,0	

Distribuição da variável Setor



Estatística descritiva da variável Antiguidade

Antiguidade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Antiguidade	273	,25	40,00	7,9317	9,02393
Valid N (listwise)	273				

ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de Atividades de Diversão no Trabalho

Validade

Análise Fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	949,076
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
FW1	1,000	,566
FW2	1,000	,649
FW3	1,000	,530
FW4	1,000	,505
FW5	1,000	,694
FW6	1,000	,684
FW7	1,000	,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,161	59,438	59,438	4,161	59,438	59,438
2	,819	11,693	71,131			
3	,594	8,490	79,621			
4	,464	6,631	86,251			
5	,395	5,648	91,899			
6	,322	4,605	96,504			
7	,245	3,496	100,000			

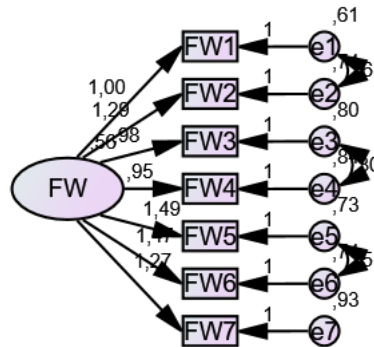
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
FW1	,752
FW2	,806
FW3	,728
FW4	,711
FW5	,833
FW6	,827
FW7	,730

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(11)=24,684$; $p=,010$; $\chi^2_{df}=2,244$
; CFI=,985; GFI=,974; TLI=,972
; RMSEA=,068; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,184$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,885	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FW1	14,48	37,015	,657	,872
FW2	15,32	34,291	,714	,863
FW3	15,77	36,687	,626	,874
FW4	15,70	36,915	,606	,876
FW5	14,87	32,710	,756	,858
FW6	15,17	32,864	,748	,859
FW7	14,63	34,889	,630	,875

Sensibilidad

Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Maximum		
FW1	273	0	3,00	-,056	,147	-,706	,294	1	5	
FW2	273	0	2,00	,659	,147	-,686	,294	1	5	
FW3	273	0	1,00	1,189	,147	,447	,294	1	5	
FW4	273	0	2,00	1,031	,147	,126	,294	1	5	
FW5	273	0	3,00	,214	,147	-1,244	,294	1	5	
FW6	273	0	2,00	,399	,147	-1,223	,294	1	5	
FW7	273	0	3,00	,027	,147	-1,213	,294	1	5	

Descriptives					
		Statistic	Std. Error		
<i>Fun at Work</i>	Mean	2,5222	,05916		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4058		
		Upper Bound	2,6387		
	5% Trimmed Mean	2,4837			
	Median	2,4286			
	Variance	,955			
	Std. Deviation	,97745			
	Minimum	1,00			
	Maximum	5,00			
	Range	4,00			
	Interquartile Range	1,43			
	Skewness	,497	,147		
	Kurtosis	-,642	,294		

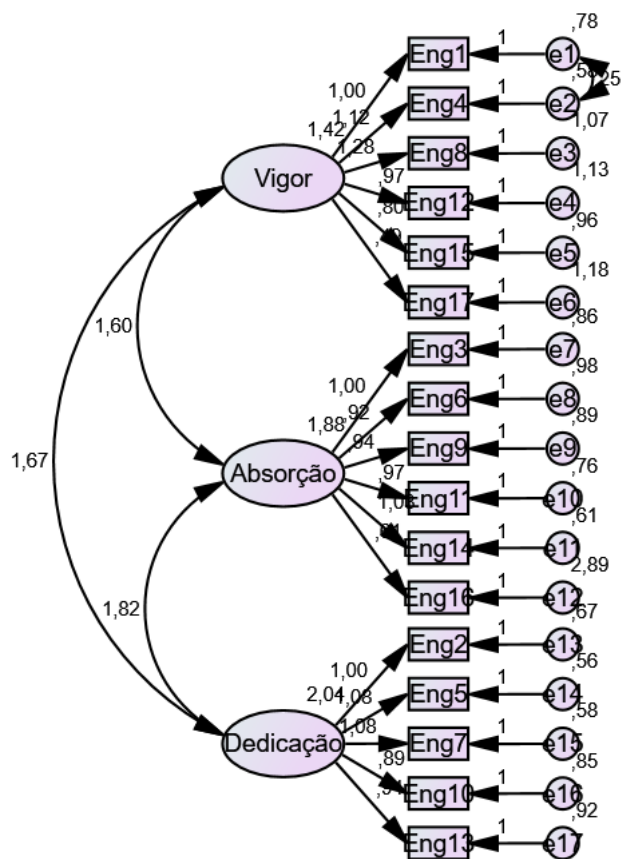
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FWork	,102	273	,000	,954	273	,000

a. Lilliefors Significance Correction

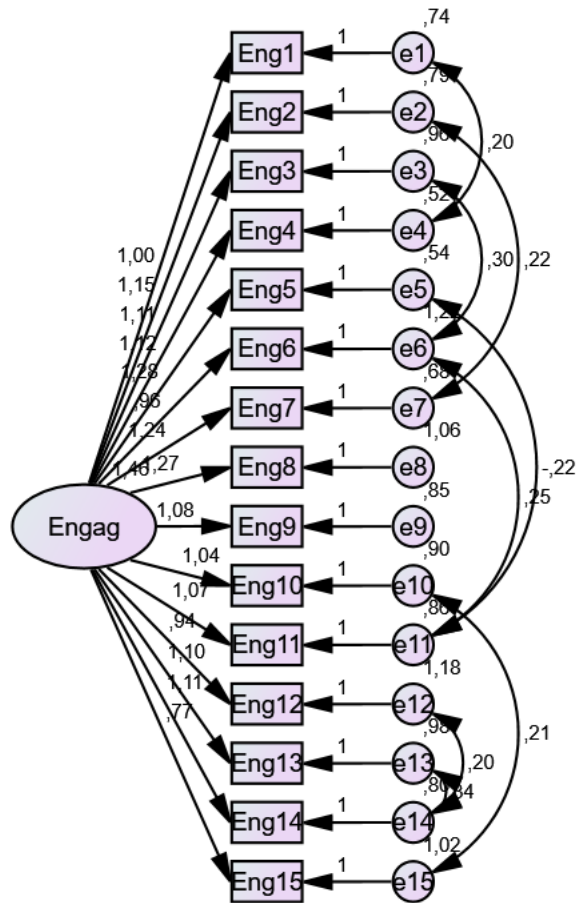
Anexo D – Qualidades Métricas escala de *Engagement*

Validade

Análise Fatorial Confirmatória



$X^2(115)=480,211$; $p=,000$; $X^2df=4,176$
 ;CFI=,913; GFI=,811; TLI=,897
 ;RMSEA=,108; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$\chi^2(82)=261,478; p=,000; \chi^2df=3,189$
 ;CFI=,955; GFI=,885; TLI=,942
 ;RMSEA=,090; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,967	15

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	68,33	356,539	,799	,965
Eng2	68,46	349,933	,826	,964
Eng3	68,33	351,061	,800	,965
Eng4	68,60	351,454	,860	,964
Eng5	68,53	345,155	,868	,964
Eng6	68,78	356,177	,739	,966
Eng7	68,83	346,114	,853	,964
Eng8	69,01	344,360	,814	,965
Eng9	68,51	352,846	,799	,965
Eng10	68,00	354,982	,777	,965
Eng11	68,45	352,675	,805	,965
Eng12	68,49	358,229	,720	,966
Eng13	68,22	351,001	,803	,965
Eng14	68,71	349,465	,850	,964
Eng15	67,88	365,827	,683	,967

Sensibilidade

Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
Eng1	273	0	5,00	-,741	,147	-,149	,294	1	7	
Eng2	273	0	5,00	-,622	,147	-,387	,294	1	7	
Eng3	273	0	5,00	-,642	,147	-,416	,294	1	7	
Eng4	273	0	5,00	-,613	,147	-,269	,294	1	7	
Eng5	273	0	5,00	-,577	,147	-,589	,294	1	7	
Eng6	273	0	5,00	-,348	,147	-,664	,294	1	7	
Eng7	273	0	5,00	-,296	,147	-,838	,294	1	7	
Eng8	273	0	5,00	-,301	,147	-1,005	,294	1	7	
Eng9	273	0	5,00	-,706	,147	-,305	,294	1	7	
Eng10	273	0	6,00	-,944	,147	,253	,294	1	7	
Eng11	273	0	5,00	-,509	,147	-,569	,294	1	7	
Eng12	273	0	5,00	-,712	,147	-,223	,294	1	7	
Eng13	273	0	6,00	-,671	,147	-,463	,294	1	7	
Eng14	273	0	5,00	-,482	,147	-,518	,294	1	7	
Eng15	273	0	6,00	-,842	,147	,342	,294	1	7	
Eng16	273	0	4,00	-,191	,147	-1,151	,294	1	7	
Eng17	273	0	6,00	-,970	,147	,448	,294	2	7	

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
Engagement	Mean	4,8911	,08106	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,7315	
		Upper Bound	5,0507	
	5% Trimmed Mean	4,9531		
	Median	5,2000		
	Variance	1,794		
	Std. Deviation	1,33928		
	Minimum	1,27		
	Maximum	7,00		
	Range	5,73		
	Interquartile Range	1,90		
	Skewness	-,635	,147	
	Kurtosis	-,313	,294	

Tests of Normality

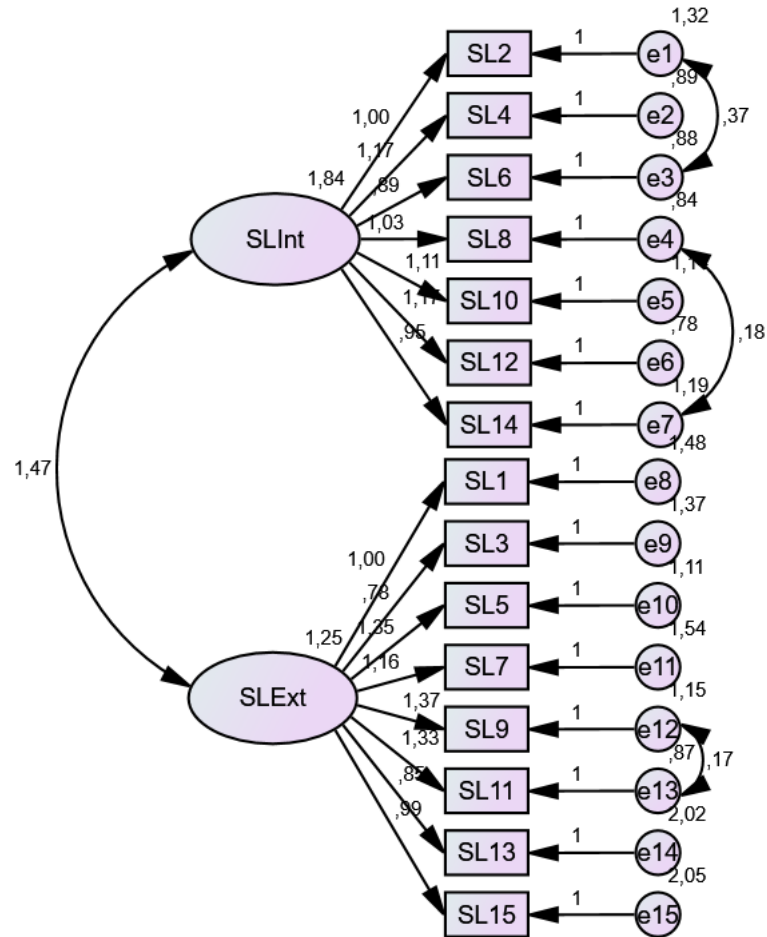
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Engagement	,109	273	,000	,954	273	,000

a. Lilliefors Significance Correction

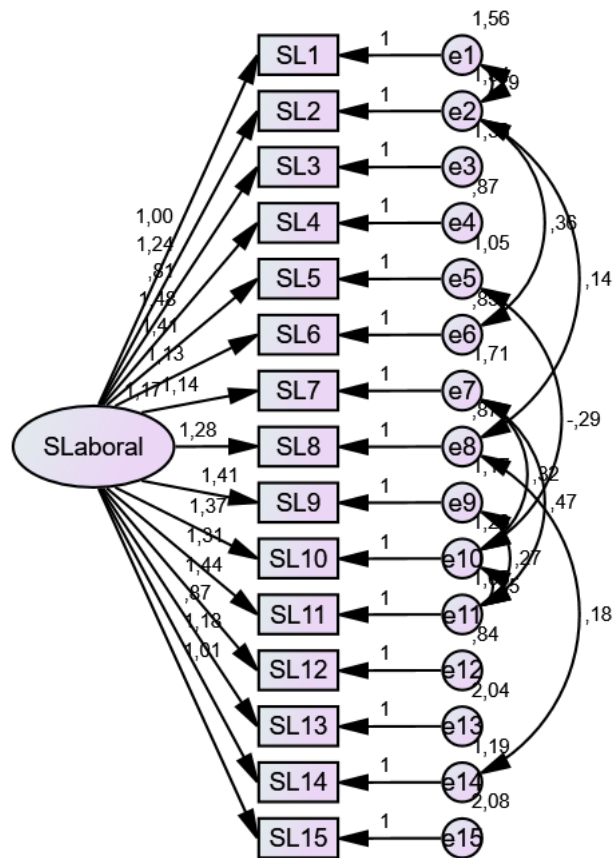
ANEXO E – Qualidades Métricas da escala de Satisfação Laboral

Validade

Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(86)=314,536; p=,000; \chi^2df=3,657$
 ;CFI=,927; GFI=,854; TLI=,910
 ;RMSEA=,099; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$\chi^2(81)=227,758$; $p=,000$; $\chi^2df=2,812$
 ;CFI=,953; GFI=,900; TLI=,939
 ;RMSEA=,082; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,952	,952	15

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SL1	65,96	363,870	,665	,495	,950
SL2	65,85	354,555	,759	,666	,948
SL3	65,37	373,469	,582	,442	,952
SL4	66,08	347,924	,827	,734	,946
SL5	65,85	350,640	,792	,696	,947
SL6	65,47	360,742	,784	,703	,948
SL7	66,65	358,369	,689	,595	,950
SL8	65,93	354,959	,808	,710	,947
SL9	66,26	349,835	,788	,687	,947
SL10	66,96	351,205	,778	,715	,948
SL11	66,67	351,853	,814	,761	,947
SL12	66,34	348,975	,831	,744	,946
SL13	65,87	369,152	,555	,362	,952
SL14	66,07	357,693	,753	,639	,948
SL15	65,68	364,114	,597	,409	,952

Sensibilidad

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
SL1	273	0	5,00	-,610	,147	-,413	,294	1	7	
SL2	273	0	5,00	-,697	,147	-,477	,294	1	7	
SL3	273	0	6,00	-,955	,147	,416	,294	1	7	
SL4	273	0	5,00	-,562	,147	-,749	,294	1	7	
SL5	273	0	5,00	-,659	,147	-,639	,294	1	7	
SL6	273	0	6,00	-,923	,147	,259	,294	1	7	
SL7	273	0	5,00	-,309	,147	-,969	,294	1	7	
SL8	273	0	5,00	-,664	,147	-,393	,294	1	7	
SL9	273	0	5,00	-,513	,147	-,838	,294	1	7	
SL10	273	0	4,00	,001	,147	-1,111	,294	1	7	
SL11	273	0	4,00	-,281	,147	-,816	,294	1	7	
SL12	273	0	5,00	-,423	,147	-,817	,294	1	7	
SL13	273	0	5,00	-,709	,147	-,409	,294	1	7	
SL14	273	0	5,00	-,567	,147	-,505	,294	1	7	
SL15	273	0	6,00	-,937	,147	-,075	,294	1	7	

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
SLaboral	Mean	4,7192	,08156	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5586	
		Upper Bound	4,8797	
	5% Trimmed Mean	4,7634		
	Median	5,0000		
	Variance	1,816		
	Std. Deviation	1,34758		
	Minimum	1,20		
	Maximum	7,00		
	Range	5,80		
	Interquartile Range	2,00		
	Skewness	-,504	,147	
	Kurtosis	-,653	,294	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SLaboral	,104	273	,000	,958	273	,000

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Fun at Work</i>	273	1,00	5,00	2,5222	,97745
<i>Engagement</i>	273	1,27	7,00	4,8911	1,33928
Satisfação Laboral	273	1,20	7,00	4,7192	1,34758
N válido (listwise)	273				

ANEXO G - Correlações

		Correlations				
		Idade	Antiguidade	FWork	Engagement	SLaboral
Idade	Pearson Correlation	1	,760**	-,149*	-,066	-,085
	Sig. (2-tailed)		,000	,014	,280	,161
	N	273	273	273	273	273
Antiguidade	Pearson Correlation	,760**	1	-,158**	-,090	-,150*
	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,136	,013
	N	273	273	273	273	273
FWork	Pearson Correlation	-,149*	-,158**	1	,373**	,496**
	Sig. (2-tailed)	,014	,009		,000	,000
	N	273	273	273	273	273
Engagement	Pearson Correlation	-,066	-,090	,373**	1	,723**
	Sig. (2-tailed)	,280	,136	,000		,000
	N	273	273	273	273	273
SLaboral	Pearson Correlation	-,085	-,150*	,496**	,723**	1
	Sig. (2-tailed)	,161	,013	,000	,000	
	N	273	273	273	273	273

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

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

ANEXO H – Teste de Hipóteses

Hipótese 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 ^a	,246	,244	1,17200

a. Predictors: (Constant), FWork

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	121,701	1	121,701	88,601	,000 ^b
	Residual	372,244	271	1,374		
	Total	493,945	272			

a. Dependent Variable: SLaboral

b. Predictors: (Constant), FWork

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,993	,197		15,223	,000
	FWork	,684	,073	,496	9,413	,000

a. Dependent Variable: SLaboral

Hipótese 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,373 ^a	,139	,136	1,24499

a. Predictors: (Constant), FWork

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,829	1	67,829	43,761	,000 ^b
	Residual	420,052	271	1,550		
	Total	487,882	272			

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), FWork

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,602	,209		17,248	,000
	FWork	,511	,077	,373	6,615	,000

a. Dependent Variable: Engagement

Hipótese 3

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,373 ^a	,139	,136	1,24499
2	,723 ^b	,523	,520	,92812

a. Preditores: (Constante), FWork

b. Preditores: (Constante), FWork, SLaboral

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	67,829	1	67,829	43,761	,000 ^b
	Resíduo	420,052	271	1,550		
	Total	487,882	272			
2	Regressão	255,304	2	127,652	148,192	,000 ^c
	Resíduo	232,577	270	,861		
	Total	487,882	272			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), FWork

c. Preditores: (Constante), FWork, SLaboral

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,602	,209		17,248	,000
	FWork	,511	,077	,373	6,615	,000
2	(Constante)	1,478	,212		6,971	,000
	FWork	,025	,066	,018	,381	,704
	SLaboral	,710	,048	,714	14,753	,000

a. Variável Dependente: Engagement

ANEXO I – Dimensão das Empresas em Portugal

Empresa

[ver tabela completa](#)

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2004	1.115.456	1.114.354	1.102
2005	1.151.610	1.150.515	1.095
2006	1.172.219	1.171.093	1.126
2007	1.234.633	1.233.432	1.201
2008	± 1.261.452	± 1.260.302	± 1.150
2009	1.223.578	1.222.488	1.090
2010	1.168.265	1.167.168	1.097
2011	1.136.256	1.135.153	1.103
2012	1.086.915	1.085.894	1.021
2013	1.119.447	1.118.427	1.020
2014	1.147.154	1.146.119	1.035
2015	1.181.406	1.180.331	1.075
2016	1.214.206	1.213.107	1.099

Fontes/Entidades: INE, PORDATA
Última actualização: 2018-02-08