



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração
Organizacional**

Raquel Andreia Ramos Mendrico

Coordenador de Seminário de Dissertação: PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Orientador de Dissertação: PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Projecto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2016

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

Em primeiro lugar, aos meus tios, que foram também meus pais. Um enorme obrigado por terem sempre acreditado em mim, por todo o apoio, paciência e amor, durante estes últimos anos. Sem vocês nada disto teria sido possível e por isso serão para sempre o meu porto seguro.

Agradeço também aos meus avós que ouviram muitas vezes os meus desabafos de longas horas, por todo o apoio, compreensão e carinho que sempre demonstraram e que me deu força para terminar esta etapa. A toda a minha família que acompanhou de perto os meus feitos.

Ao meu orientador e professor, Prof. Doutor Francisco Cesário, agradeço-lhe por toda a ajuda e apoio que me deu ao longo do curso revelando-se um professor prático, sincero, disponível, com muita paciência e amigo.

À professora Ana Moreira que muitas vezes aturou os meus momentos de pânico e também ao Dr. Bruno Rodrigues que me cativou a seguir esta área da psicologia.

Aos meus amigos de infância pois, por muitos contratempos que nestes últimos anos tenham havido, mostraram-me que “há coisas que nunca mudam” - a vocês obrigado!

A todos os que me acompanharam nesta vida universitária, principalmente à Filipa Silva e a Viviana Teixeira, pois sem vocês todas as vitórias e sucessos não teriam o mesmo sabor, nem todos os maus momentos teriam sido ultrapassados tão facilmente. Ao João Amaro, meu colega de dissertação, pois foi uma enorme ajuda durante estes últimos seis meses – obrigado por todo o companheirismo e camaradagem!

Um enorme obrigado à minha madrinha académica Inês Monteiro, ver todo o seu percurso no mundo universitário deu-me a motivação e a força para concluir esta etapa.

A ti, que surgiste na minha vida “por acaso” e já no fim desta fase tornando tudo melhor e com mais significado. Obrigado pela paciência e por toda a compreensão, pois sei que nem sempre foi fácil perceber as minhas preocupações e inseguranças.

Por último, mas não menos importante, a uma estrela que me guiou ao longo de toda a vida e que de certeza tem estado, e estará presente em todas as vitórias e derrotas – a ti muito obrigado!

Resumo

Este estudo define como objectivo apresentar evidências empíricas adicionais sobre o impacto do Processo de Acolhimento e Integração Organizacional no *Engagement* no trabalho, bem como no Compromisso Afectivo. Para cumprimento deste objectivo, desenvolveu-se uma escala, construída segundo o modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional, que permitisse avaliar a percepção individual, por parte dos novos colaboradores, da qualidade do processo de Acolhimento e Integração.

Simultaneamente, hipotetizou-se que os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior *Engagement* no Trabalho, bem como um maior compromisso afectivo com a organização.

Neste estudo participaram 347 colaboradores de diversas organizações localizadas em Portugal. Os resultados revelaram que a escala construída do Acolhimento e Integração obteve boas qualidades métricas sendo perceptível a existência das três dimensões. Foi também demonstrado que um bom processo de Acolhimento e Integração Organizacional tem uma relação positiva no *Engagement* no trabalho e também no Compromisso Organizacional.

Palavras-Chave: Processo de Acolhimento e Integração; Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional; *Engagement*; Compromisso Afectivo.

Abstract

The aims of this study are to present additional empirical evidence of the impact of Onboarding Process on Engagement at work and Affective Commitment. To fulfil these objectives, it was developed an evaluative scale according to the Three-Dimensional Model of Onboarding, assessing the individual perception of new employees, about the quality of reception and integration process.

Simultaneously it was hypothesized that the new employees, who perceive the Onboarding Process as being useful, will present a greater Engagement at work, as well as a greater Affective Commitment to the organization.

In this study participated 347 employees from various organizations located in Portugal. The results revealed that the scale built got good metric qualities, being perceived the existence of the three dimensions, in turn, has also been shown that a good Process of Onboarding has a positive relationship in Engagement at work and also in Affective Commitment.

Keywords: Onboarding Process; Three-dimensional Model of Onboarding; Engagement; Affective Commitment.

Índice

Introdução	1
Revisão da Literatura.....	3
1. Acolhimento e Integração.....	3
Acolhimento Estruturado.....	5
Acolhimento dos Colegas.....	7
Acolhimento das Chefias.....	7
2. <i>Engagement</i> no Trabalho	8
Relação entre <i>Engagement</i> no Trabalho e o processo de Acolhimento e Integração	9
3. Compromisso Organizacional.....	10
Compromisso Afectivo e o processo de Acolhimento e Integração	11
Modelo de Investigação	12
Método	13
1. Design.....	13
2. Medidas e Instrumentos	13
Acolhimento e Integração.....	13
<i>Engagement</i> no Trabalho.....	14
Compromisso Organizacional Afectivo	15
3. Procedimento.....	16
4. Participantes.....	17
Resultados	19
Escala Acolhimento e Integração Organizacional	19
Validade.....	19
Fiabilidade	20
Sensibilidade.....	20
Escala <i>Engagement</i> no Trabalho	20
Validade.....	20
Fiabilidade	21
Sensibilidade.....	21
Escala Compromisso Organizacional Afectivo	21
Validade.....	21
Fiabilidade	22
Sensibilidade.....	22

Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	22
Relações entre Variáveis.....	23
Testes de Hipóteses	24
Discussão e Conclusões.....	28
Limitações.....	30
Implicações Práticas	30
Referências Bibliográficas	32
ANEXOS	38

Índice de Tabelas

Tabela 1: Exemplo de definições de <i>Engagement</i> no Trabalho	17
Tabela 2: Escala de <i>Engagement</i> no Trabalho.....	23
Tabela 3: Escala do Compromisso Afectivo Organizacional.....	24
Tabela 4: Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais / Valores de Referência	26
Tabela 5: Caracterização da Amostra.....	27
Tabela 6: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Acolhimento e Integração Organizacional.....	28
Tabela 7: Fiabilidade da Escala de Acolhimento e Integração e suas Dimensões	29
Tabela 8: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala <i>Engagement</i> no Trabalho.....	30
Tabela 9: Fiabilidade da Escala de <i>Engagement</i> no Trabalho e suas Dimensões	30
Tabela 10: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Compromisso Afectivo	31
Tabela 11: Fiabilidade da Escala de Compromisso Afectivo.....	31
Tabela 12: Correlações entre as variáveis em estudo	33
Tabela 13: <i>Path Analysis</i> entre as dimensões do Acolhimento e Integração e as dimensões do <i>Engagement</i> no trabalho	35
Tabela 14: Valores de R^2 e respectivos Acréscimos entre as dimensões da escala Acolhimento e Integração e o <i>Engagement</i> através do método de <i>Path Analysis</i>	36
Tabela 15: Valores de R^2 e respectivos Acréscimos entre as dimensões da escala Acolhimento e Integração e o Compromisso Afectivo através do método <i>Path Analysis</i>	36

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação do Estudo	21
Figura 2: <i>Path Analysis</i> entre as variáveis Acolhimento e Integração com o <i>Engagement</i> e Compromisso Afectivo	34

Introdução

O novo colaborador, ao ingressar na organização vai experimentar sentimentos de stress, ansiedade e incerteza em relação ao que vai encontrar, perguntar-se-á como irão reagir os seus colegas à sua presença, como será a organização, como será a sua chefia (Arachchige, 2014). A fim de atenuar o receio por parte do novo colaborador, algumas empresas estabelecem programas e implementam práticas que visam identificar a informação-chave acerca da organização, bem como das funções a desempenhar pelo novo colaborador. Este processo tem o nome de Acolhimento e Integração.

Segundo Armstrong (2014), o Acolhimento e Integração apresenta quatro objectivos que são: Tornar mais fácil a fase de integração na organização; Contribuir para que os novos colaboradores estabeleçam uma visão positiva da organização; Ajudar a que os novos colaboradores consigam atingir um desempenho eficaz no mais curto espaço de tempo possível e, por último, reduzir a probabilidade de o novo colaborador querer sair da organização.

Torna-se ainda, necessário referir a importância do processo de Acolhimento do ponto de vista organizacional, bem como da perspectiva individual. Ao nível organizacional permite a redução dos custos e as saídas prematuras. Já ao nível individual possibilita o aumento do compromisso organizacional e a clarificação do contrato psicológico, bem como acelerar o processo de aprendizagem do novo colaborador e promover a socialização (Armstrong, 2014).

Muitas organizações estabelecem os seus próprios Programas de Acolhimento e Integração Organizacionais (PAIO) e, por isso, estes programas não são singulares. Cada organização pode adaptar ou criar o seu próprio programa de acordo com a sua visão. Em Portugal várias são as organizações que adoptam esta estratégia para dar as boas vindas e integrar os novos colaboradores, como por exemplo a SONAE, José de Mello Saúde - CUF, Grupo CH, entre outras. O que muitos PAIO's apresentam em comum, tal como foi verificado neste estudo e também na literatura, é o facto de muitas organizações optarem por prestar informações essenciais (missão, valores, cultura, códigos de ética, etc.) a todos os colaboradores que ingressam, de forma individual ou colectiva (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012). Isto denomina-se de Acolhimento Estruturado.

Por outro lado, tem vindo a ser estudado a importância que o apoio ou suporte, aquando do acolhimento, providenciado pela chefia para com os colaboradores de uma organização, podendo resultar em diferentes *outcomes*, nomeadamente ao nível do *burnout*, (Salahian, Oreizi, Abedi, & Soltani, 2012), satisfação com o trabalho (Jokisaari & Nurmi,

2009), confiança organizacional (Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008), *engagement* no trabalho (Othman & Nasurdin, 2013) entre outros. Ainda o acolhimento dos colegas de trabalho tem sido alvo de estudos na literatura, contudo mais associado à área do stress ocupacional e *burnout* (Salahian, Oreizi, Abedi, & Soltani, 2012), *engagement* no trabalho (Othman & Nasurdin, 2013) ou ainda satisfação com o trabalho (Okediji, Etuk, & Anthony, 2011).

Contudo, não é possível através da literatura consultada estabelecer uma relação entre a importância dos diferentes tipos de suporte e os resultados que o processo de Acolhimento e Integração representam para os novos colaboradores. Mais ainda, mesmo sendo claros os benefícios que o processo de Acolhimento e Integração pode ter para os novos colaboradores ou para a organização, parece não ser explícito quais os factores e o seu contributo para o sucesso do mesmo.

Assim, atendendo à importância fundamental de um modelo integrado das Práticas de Acolhimento e Integração, sendo estas o Acolhimento Estruturado, Acolhimento da Chefia e o Acolhimento dos Colegas, um dos objectivos deste estudo consiste na construção e validação de uma escala de Acolhimento e Integração Organizacional, segundo esta perspectiva tridimensional.

Adicionalmente, pretende-se perceber a relação entre o processo de Acolhimento e Integração e o Compromisso Afectivo e *Engagement* no Trabalho nos novos colaboradores uma vez que vários são os estudos que referem a importância do Acolhimento da Chefia e dos Colegas como impulsionadores positivos de ambos (Othman & Nasurdin, 2013; Joiner & Bakalis, 2006).

Revisão da Literatura

1. Acolhimento e Integração

Os modelos socioeconómico actuais não permitem mais a existência da ideia de que um trabalho é “para toda a vida”. Hoje em dia, os trabalhadores vão adquirindo a sua experiência profissional em várias organizações pelas quais vão passando ao longo das suas carreiras. Assim, um trabalhador, independentemente da sua idade, pode ser considerado como novo colaborador numa organização (Rollag, 2007). Tendo presente esta linha de pensamento, este estudo procura construir e validar um modelo Tridimensional das Práticas de Acolhimento e Integração, através da compreensão da importância dos vários factores que influenciam um trabalhador a sentir-se bem acolhido e integrado.

Na literatura, Acolhimento e Integração é descrito como um processo através do qual, se promove o ajustamento dos novos colaboradores, quer a nível social quer a nível da performance de forma eficaz (Bauer, 2012), sendo fundamental para adquirir conhecimento das atitudes e comportamentos organizacionais que facilitam o processo de se tornar membro da organização (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). Ainda, segundo Klein e Weaver (2000) este processo deve fazer cumprir três objetivos chave que são: fazer com que os novos colaboradores se sintam parte integrante da organização; que aprendam acerca da linguagem organizacional, cultura, missão, estrutura e história da organização e, por fim, que compreendam plenamente os princípios básicos do local de trabalho.

O processo de Acolhimento e Integração é complexo e apresenta uma duração que pode decorrer por vários meses (Bauer, 2012), sendo que apesar de se tratar de um único processo, é possível fazer a distinção entre aquilo a que se refere o Acolhimento em contraste com a Integração. Segundo Cunha e colaboradores (2012), o acolhimento corresponde à altura em que o novo colaborador interage pela primeira vez com a organização enquanto membro efectivo, ou seja, é nesta fase que toma conhecimento dos propósitos da organização e começa a contactar com outros colaboradores e com a sua chefia. Por sua vez, a integração visa facultar ao recém contractado informação mais específica acerca da sua função (Cunha et al, 2012).

Ainda, os processos de Acolhimento e Integração podem tomar várias abordagens: a formal, que é estruturada e sistemática, consistindo num conjunto de políticas e procedimentos que visam o ajustamento do novo colaborador, em termos de função e socialização; a abordagem informal, que consiste no facto de que o novo colaborador consiga

aprender sobre a organização e sua função sem auxílio de um plano organizacional (Zahrly & Tosi, 1989). Segundo Bauer (2012), a abordagem formal é a que apresenta ser mais eficaz no processo de Acolhimento e Integração do novo colaborador, pois promove o conhecimento acerca da organização e a socialização com outros colegas.

Existem múltiplas formas de se desenvolver o processo de Acolhimento e Integração, sendo que as organizações procuram que todo este processo vá ao encontro daquilo que são os seus objectivos (Cunha et al, 2012). Ainda assim, Stier e Zwany (2008) consideraram relevante estabelecer um modelo geral de Acolhimento e Integração, o qual deve abordar todos os atributos fundamentais que permitam aos novos colaboradores integrarem-se na nova organização e providenciar os fundamentos para que cada organização construa e adapte os seus próprios processos de Acolhimento e Integração. Simultaneamente, este modelo aborda ainda a importância que as chefias e os colegas representam ao longo deste processo de aproximadamente um ano (Stier & Zwany, 2008).

O Acolhimento e Integração corresponde a uma das sete práticas de gestão de recursos humanos (Cesário, 2015), na medida em que corresponde aos esforços efectuados pelas organizações no sentido de promover a melhor adaptação possível dos colaboradores e, conseqüentemente, um melhor desempenho. É provável que quanto mais o novo colaborador sentir que a organização aposta nele e nos seus conhecimentos, tal como os seus colegas e chefias confiam no seu trabalho, então mais este procurará dar o melhor de si. Esta ideia é apoiada pela Teoria da Troca Social de Blau (1964), que concerne no princípio da reciprocidade ao afirmar que os colaboradores que têm atitudes positivas e favoráveis para com os outros colegas, acreditam que irão receber o mesmo tipo de comportamento em troca (Deckop, Cirka, & Anderson, 2003). Assim, a ideia de troca social é essencial no processo de Acolhimento e Integração, não só no que remete para as atitudes e comportamentos de outros colaboradores que estão à mais tempo na organização, como também a nível organizacional, pois o novo colaborador sente que investem em si desde o primeiro momento.

Adicionalmente, o colaborador para se manter numa organização precisa de sentir que existe compatibilidade entre os valores de ambos e ainda, quer a organização, quer o colaborador se apoiam mutuamente (Kristof, 1996). Isto remete para o modelo “*Person – Organizational Fit*”, ou seja, existe uma congruência entre as características individuais dos colaboradores e as características organizacionais, sendo que estas se referem aos valores, atitudes ou objetivos que resultam numa percepção de ajustamento positiva. Existe ainda uma expectativa de reciprocidade entre o colaborador e a organização que vai influenciar a forma como este se ajusta, bem como a ligação estabelecida com a organização (Valentine, Godking

& Lucero, 2002). É o ajustamento correcto entre o novo colaborador e a organização que poderá estar na origem de comportamentos e atitudes positivas por parte do novo colaborador para com a organização Astakhova (2016).

Assim, o processo de Acolhimento e Integração é também fundamental para que, desde o primeiro instante, o novo colaborador perceba se as suas atitudes e valores se coadunam com os mesmos da organização.

Para os novos colaboradores de uma organização, um Acolhimento e Integração bem conseguidos significa que estes não apresentam dúvidas acerca das suas funções na organização, das regras e que estão socialmente bem incluídos (Akremi, Nasr, & Richebé, 2014; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). Ainda, a literatura indica que uma boa integração eleva a confiança dos novos colaboradores, apresentando uma ideia clara da sua função, o que culmina numa melhor eficácia do seu desempenho e num maior *engagement* no trabalho (Bauer & Erdogan, 2011).

Para que o processo de Acolhimento e Integração seja totalmente bem conseguido existem intervenientes fundamentais, como os colegas de trabalho do novo colaborador e a sua chefia directa (Bauer, 2012), que são responsáveis pela transmissão de informação relevante para o novo colaborador acerca da organização e da sua função, mas também são essenciais no processo de socialização (Bauer et al, 2007).

Para muitos responsáveis de Recursos Humanos (RH) de várias organizações, o Acolhimento e Integração trata-se de um processo organizado, contudo normalmente não é referida a importância que os colegas e as chefias do novo colaborador têm num processo eficaz de Acolhimento e Integração. Nesta perspectiva consideramos o Acolhimento e Integração Organizacionais como um processo Tridimensional em que se identifica três tipos importantes de Acolhimento: Acolhimento Estruturado, Acolhimento das Chefias e o Acolhimento dos Colegas.

Acolhimento Estruturado

Os Programas de Acolhimento e Integração Organizacionais (PAIO) correspondem a um tipo de apoio onde se procura transmitir conhecimentos chave da organização, como as normas, protocolos, valores organizacionais, missão, entre outros, aos novos colaboradores. Estes PAIO's podem ser conduzidos de múltiplas formas, existindo organizações que reúnem todos os novos colaboradores numa sessão de boas vindas, em contraste com outras que preferem sessões realizadas individualmente. Estas sessões podem atingir uma perspectiva macro, em que se reúnem todos os colaboradores, independentemente do departamento em

que vão trabalhar. Numa perspectiva funcional, os colaboradores são divididos em grupos consoante o departamento onde vão exercer funções. Estas sessões podem até ocorrer a um nível micro, onde os novos colaboradores são acolhidos tendo em conta a função que vão desempenhar. Adicionalmente, existem também organizações que englobam estas três perspectivas nos seus PAIO's, reforçando a ideia do dinamismo que estes programas podem apresentar.

Muitas vezes é facultado aos novos colaboradores um Manual de Acolhimento onde vêm explicitas as normas, regras, valores, a missão da organização, entre outras informações consideradas essenciais para a integração do novo colaborador (Armstrong, 2014).

Em Portugal são várias as organizações que adoptaram PAIO's. Como exemplo podemos referir a José de Mello Saúde – CUF, que reúne todos os novos colaboradores, num encontro realizado mensalmente em todas as unidades de serviço da CUF, onde se dá a conhecer a empresa a todos os novos colaboradores. Estas sessões têm a duração de um dia, e são realizadas por colaboradores do departamento de RH.

Já o Grupo CH começa a tratar do Acolhimento e Integração do novo colaborador, antes mesmo do primeiro dia do novo colaborador na organização, sendo que um colaborador do departamento de Recursos Humanos envia uma *newsletter* com a informação que no dia seguinte chegará um novo colaborador. Assim, o novo colaborador é recebido pela responsável dos RH do Grupo, sendo o colaborador depois inteirado relativamente às informações gerais do Grupo CH (missão, visão, valores, políticas, comportamentos, etc.) e da sua função em específico através da descrição e análise de funções na qual se encontram as responsabilidades, competências comportamentais, tarefas e a quem reporta a função. Posteriormente, o novo colaborador visita as instalações da organização onde é apresentado aos seus colegas de equipa/departamento, e a outros colegas de diferentes departamentos. Seguidamente, o colaborador é informado relativamente às “políticas de RH” sustentadas pelo Grupo CH e ao seu cumprimento, pela responsável dos RH no seu gabinete.

Já o Grupo SONAE SIERRA, desenvolveu o seu próprio programa JUMP – Join Us and Make it Possible – que se destina a todos os novos colaboradores do grupo, onde lhes são comunicados os valores, a cultura e o projeto da organização. Assim, todos os novos colaboradores são convidados a participar numa sessão de boas vindas presidida pelo CEO. Este programa realiza-se de 2 em 2 meses, tem a duração de 3 dias e decorre na sede da Sonae Sierra, em Lisboa. Estes 3 dias de integração terminam com a visita a um centro comercial de referência na grande Lisboa.

Em suma, é possível verificar que os PAIO's não são estáticos e que em cada organização o departamento de Recursos Humanos parece ser bastante activo e um dos principais responsáveis pelo sucesso destes programas (Hendricks & Louw-Potgieter, 2012).

Acolhimento dos Colegas

O suporte dos colegas tem sido estudado exaustivamente na literatura, especialmente no que remete para o seu impacto com a satisfação com o trabalho (Okediji, Etuk, & Anthony, 2011), com o stress ocupacional e *burnout* (Salahian, Oreizi, Abedi, & Soltani, 2012) e ainda com o *engagement* com o qual apresenta uma relação positiva no sentido em que, uma vez que quando os colaboradores percebem que os seus colegas os apoiam demonstram maior *engagement* no trabalho (Othman & Nasirdin, 2013).

Contudo, poucos são os estudos que referem a importância do Acolhimento dos Colegas. Segundo Van Maanen e Schein (1979), para o novo colaborador torna-se importante ser aceite pelos seus colegas de equipa e, por isso, a organização deve investir os seus esforços em providenciar formas de criar relações entre os novos colaboradores com os seus colegas (Griffin, Colella, & Goparaju, 2000) pois só assim estes conseguem alcançar melhores desempenhos. Ainda, segundo Bauer et al. (2007) os colegas de trabalho são uma importante fonte de informação para os novos colaboradores e, por vezes, procuram socorrer-se dos mesmos para os auxiliar perante alguma dificuldade, sendo essenciais para um correcto ajustamento.

Assim, parece que o Acolhimento dos Colegas é essencial para que o novo colaborador se sinta integrado na sua equipa e capaz de executar a sua função bem como para atenuar o receio e *stress* inicial que a entrada numa nova organização e equipa pode causar.

Acolhimento das Chefias

A importância do suporte das chefias também tem sido amplamente estudado na literatura, sobretudo no que concerne à satisfação laboral, sendo que se o colaborador perceber um forte apoio por parte da sua chefia, maior será a sua satisfação com o trabalho (Jokisaari & Nurmi, 2009), o *burnout* e *stress* organizacional são causados pelo fraco suporte da chefias aos colaboradores (Fernandes & Tewari, 2012; Salahian, Oreizi, Abedi, & Soltani, 2012), ou ainda o estudo desenvolvido por Othman e Nasirdin (2013) revela uma relação positiva entre o suporte da Chefia e os níveis de *engagement* no trabalho dos colaboradores.

No que concerne à importância do apoio por parte das chefias no processo de Acolhimento e Integração, a informação encontrada na literatura foi fraca. Contudo segundo Caetano e Vala (2002), o sucesso do processo de Acolhimento e Integração depende em larga escala dos programas desenvolvidos e implementados pelas chefias do novo colaborador, sendo que estes devem ser desafiadores e motivadores para o novo colaborador.

Adicionalmente, é o apoio dado pelas chefias directas que atenua as dúvidas do novo colaborador relativamente à sua função, sendo que este apoio deve ser o principal responsável pela introdução da função que o novo colaborador vai desempenhar (Armstrong, 2014).

Ainda, o apoio das chefias são uma fonte importante de informação e feedback, que em última instância contribuem para o conhecimento acerca da função do novo colaborador (Jokisaari & Nurmi, 2009; Griffin, Patterson, & West, 2001).

Assim, demonstra-se a importância que o apoio providenciado pelas chefias tem para os novos colaboradores.

2. *Engagement* no Trabalho

O *Engagement*, segundo Schaufeli e Bakker (2010), é descrito como um estado afectivo-cognitivo persistente e positivo, no continuo do tempo que se encontra relacionado com o trabalho, mas não está focado num objecto em particular. Contudo, a literatura demonstra que a definição deste conceito não é consensual entre os especialistas que o estudam, sendo que existem múltiplas definições deste constructo.

Tabela 1 - Exemplo de definições de *Engagement* no Trabalho

Referência	Definição
Schaufeli e Bakker (2010).	O <i>engagement</i> no trabalho é caracterizado como um estado positivo e de plenitude relacionado com o trabalho, caracterizado por três dimensões, nomeadamente o vigor, a dedicação e a absorção.
Maslach e Leiter, (1997).	Reação de stress em relação ao trabalho que se caracteriza em termos de cinismo, exaustão e ineficácia. Ainda, o <i>burnout</i> caracteriza-se por ser o polo oposto do <i>engagement</i> , sendo que o <i>burnout</i> corresponde ao lado negativo e o <i>engagement</i> remete para o lado positivo da relação estabelecida entre ambos.
Harter, Schmidt e Keyes (2002).	Combinação de competências cognitivas e emocionais no ambiente de trabalho. O <i>engagement</i> remete para o sentimento de suporte, de incentivo à contribuição individual, do cumprimento sentimento de pertença e oportunidade para progredir e aprender.

Como pode ser verificado, vários autores identificam o *engagement* no trabalho como um conjunto de três componentes que são: o vigor, que remete para elevados níveis de energia sentidos pelo colaborador resiliência e persistência perante as dificuldades sentidas; a dedicação, que se refere a um envolvimento elevado no trabalho e ao experienciar sensações de significado, entusiasmo, orgulho e desafio para com o trabalho; e por último, a absorção, caracterizada pela concentração total do trabalhador, o que faz com que tenha a percepção de que o tempo passe muito mais rápido (Bakker & Schaufeli, 2008).

O *Engagement* no trabalho é um conceito que tem vindo a ganhar força no mundo organizacional, isto porque os colaboradores que apresentam *Engagement* no trabalho encontram-se perfeitamente ligados ao seu papel, dedicados, imersos e com energia suficiente para desempenhar as suas actividades (Bakker, 2011).

No panorama actual as organizações pretendem ter trabalhadores cada vez mais proactivos e comprometidos com o seu trabalho e que consigam obter um bom desempenho (Saks, 2006). Ou seja, os colaboradores que se sintam envolvidos, enérgicos e que percebem o significado do seu trabalho, apresentam benefícios directos para as organizações como clientes mais satisfeitos e fidelizados à organização, o que por sua vez levará a um maior lucro por parte desta (Piersol, 2007).

Segundo Bakker (2009), os trabalhadores com maior *Engagement* tendem a apresentar um maior desempenho devido aos seguintes factores: manifestam com frequência emoções positivas, como entusiasmo e alegria; manifestam também melhor saúde física e psicológica; criam os seus próprios recursos laborais e pessoais e transferem o seu *Engagement* para os outros colaboradores. Isto é, os colaboradores mais “*engaged*” tendem a apresentar um melhor desempenho nas suas funções, sendo uma mais valia para a organização. Assim, torna-se visível a importância do processo de Acolhimento e Integração, pois este permite ao novo colaborador conseguir realizar as suas tarefas o mais rapidamente possível e da maneira mais correcta, com o objectivo de otimizar o seu desempenho.

Relação entre Engagement no Trabalho e o processo de Acolhimento e Integração

Na literatura revista, poucos estudos relacionam as Práticas de Acolhimento e Integração com o *Engagement*, excetuando o estudo desenvolvido pela consultora Hewitt (2003) (cit. por Stier & Zwany, 2008) que apontou o facto de que as organizações que investem mais recursos e tempo no PAIO são as que apresentam colaboradores com maiores níveis de *Engagement* no trabalho. Assim, colaboradores com altos níveis de *Engagement*

apresentam menor probabilidade de perderem o interesse na sua função ou na própria organização (Stier & Zwany, 2008).

Por sua vez, um estudo Bauer e Erdogan (2011), conclui que quando o colaborador se sente bem integrado na sua equipa de trabalho tende a alcançar um melhor desempenho no trabalho, a ser mais pró-activo ao nível da socialização e também a apresentar um maior *Engagement* no trabalho.

O modelo que aqui se tenta construir procura entender a importância dos três tipos de acolhimento no decorrer deste processo. Contudo, um estudo de Othman e Nasirdin (2013) realizado numa população de enfermeiros, revelou que para os novos enfermeiros a forma como se sentem acolhidos por parte dos colegas não apresenta um impacto significativo no *Engagement*, por sua vez, o acolhimento do seu chefe já é significativo.

O estudo de Schaufeli e Bakker (2004) que englobou quatro populações de trabalhadores diferentes, verificou que o acolhimento dos colegas é um antecedente do *Engagement* no trabalho, e por isso, quanto mais positiva a percepção de que os novos colaboradores foram bem acolhidos pelos colegas, maior o vigor, a absorção e a dedicação apresentados em relação as suas funções.

Hipótese 1: Os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior Engagement no Trabalho.

3. Compromisso Organizacional

Na literatura o conceito de Compromisso Organizacional, não é consensual para os autores que estudam este tema. Contudo, as múltiplas definições existentes parecem apontar que o compromisso organizacional remete para a ligação emocional que um colaborador tem relativamente à organização (Meyer & Allen, 1991).

O Compromisso Organizacional, pode ser conceptualizado de diferentes formas abrangendo três componentes: Afectivo, Normativo e Calculativo, sendo que todas as conceptualizações têm em comum o facto de apreciarem o compromisso como um estado psicológico que caracteriza a relação que se estabelece entre o colaborador e a organização (Meyer & Allen, 1991).

Assim, por Compromisso Afectivo entende-se a conexão emocional, envolvimento e identificação para com a organização (Meyer & Allen, 1991). Isto é, os colaboradores

mantêm-se numa organização pois sentem uma ligação a esta e têm o intuito de lá permanecer.

O Compromisso Calculativo, refere-se à ponderação dos prós e contras de abandonar a organização, sendo que o colaborador permanece na organização porque precisa, e assim os prós apresentam um peso superior aos contras (Meyer & Allen, 1991). Por último, o Compromisso Normativo está relacionado com o sentimento de obrigação dos colaboradores em continuarem na organização, ou seja estes permanecem na organização pois sentem que é o correcto a fazer (Meyer & Allen, 1991).

No que concerne a este estudo em particular, Compromisso Afectivo é a abordagem que mais tem sido estudada no que remete à sua relação com o Acolhimento e Integração (Klein & Weaver 2000), sendo que neste estudo iremos centrarmo-nos nesta mesma dimensão.

Compromisso Afectivo e o processo de Acolhimento e Integração

O estudo desenvolvido por Klein e Weaver (2000), demonstra que os colaboradores que completam os Programas de Acolhimento e Integração apresentam níveis mais elevados de Compromisso Afectivo, ou seja os novos colaboradores sentem que a organização aposta neles o que faz com que estabeleçam uma ligação emocional com a organização.

Apesar da escassa literatura encontrada acerca do impacto que o acolhimento dos colegas e das chefias têm nos novos colaboradores, existem fortes indícios que ambos são essenciais para que os novos colaboradores estabeleçam uma ligação afectiva com a organização. Prova disto é o estudo realizado por Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001), que estabeleceu que os colaboradores que se sentiam bem acolhidos por parte das suas chefias apresentavam um maior Compromisso Afectivo. Joiner e Bakalis (2006) demonstraram que o apoio que os colegas e as chefias providenciam aos novos colaboradores estabelece uma relação estatisticamente significativa com o Compromisso Afectivo, assim quanto melhor o apoio dos colegas e chefias, mais forte a ligação dos novos colaboradores à organização.

Hipótese 2: Os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior Comprometimento Afectivo.

Modelo de Investigação

A revisão da literatura anteriormente descrita suporta a pertinência de se promover o estudo sobre a relação entre o processo de Acolhimento e Integração e *Engagement* no Trabalho, bem como com o Comprometimento Organizacional Afectivo.

Ainda, outro objectivo deste trabalho é a validação do modelo de Acolhimento e Integração tendo em conta os três níveis de Acolhimento.

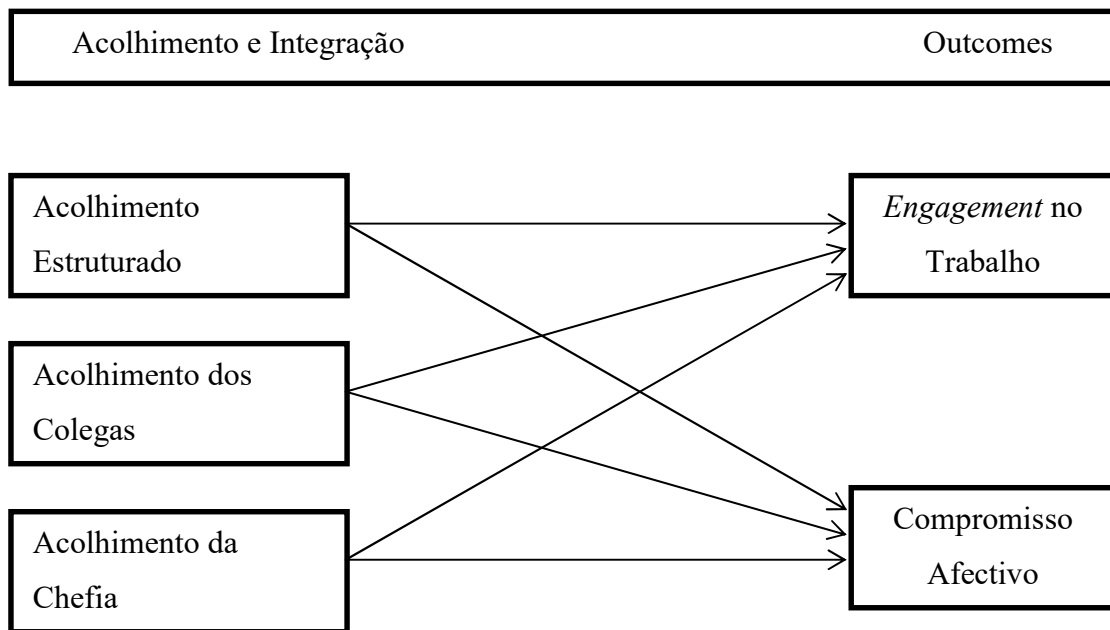


Figura 1 - Modelo de Investigação

Método

1. Design

O presente trabalho revela ser um estudo empírico de natureza correlacional, de carácter explanatório entre variáveis e exploratório (D'Oliveira, 2007), onde se pretende estudar o impacto do processo de Acolhimento e Integração no *Engagement* no trabalho e no Compromisso Organizacional Afectivo. É explanatório pois existe literatura que confirma a importância que o Acolhimento apresenta quer no *Engagement* no trabalho quer no Compromisso Afectivo Organizacional. É também exploratório pois tem o objectivo de testar um modelo integrado de acolhimento e integração, incorporando as três dimensões.

A presente investigação é ainda de natureza transversal, uma vez que os dados foram todos recolhidos num só momento.

2. Medidas e Instrumentos

Acolhimento e Integração

Com o objectivo de desenvolver uma escala para avaliar a variável Acolhimento e Integração foram definidos duas etapas essenciais.

A primeira etapa, foi inspirada em trabalhos recentes da temática da importância do Acolhimento e Integração de novos colaboradores (Bauer, 2012; Stier & Zwany, 2008) sendo que foram desenvolvidos 15 itens com o objectivo de avaliar a percepção que os colaboradores têm da forma como foram acolhidos, classificados de acordo com uma *rating scale* do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. Estes 15 itens subdividem-se em 3 dimensões: Acolhimento Estruturado (e.g., “Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.); Acolhimento dos Colegas (e.g., “Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.), e por último Acolhimento da Chefia (e.g., Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.). Adicionalmente consultaram-se colaboradores, que se encontravam em diferentes organizações há menos de um ano. Esta consulta teve como objectivo despistar itens ambíguos ou pouco claros, bem como validar a relevância de cada um dos acolhimentos aqui apresentados.

Posteriormente procedeu-se à realização de uma análise factorial confirmatória (AFC), através das recomendações de Russel (2002) para quando se pretende analisar um questionário multidimensional. Assim, realizaram-se duas AFC tendo-se comparado o modelo a um factor e o modelo a três factores que reflete a estrutura inicial do questionário.

Engagement no Trabalho

O *Engagement* no trabalho foi medido através da escala UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) adaptada para a população portuguesa num estudo efectuado por Chambel, Castanheira e Sobral (2014).

Todos os itens encontram-se classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo Likert de sete pontos, que varia entre 1 “Nunca” e 7 “Sempre” e são pontuados de uma forma positiva. A escala é constituída por um total de 17 itens, que correspondem a três dimensões:

- *Vigor*, à qual correspondem os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17, que pretende aferir sobre os níveis de energia e resiliência no trabalho, a capacidade para investir esforço no trabalho, de não ficar facilmente fatigado e de persistir mesmo face a dificuldades;
- *Dedicação*, à qual correspondem os itens 2, 5, 7, 10, 13, que se refere à sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio constante face ao trabalho;
- *Absorção*, que contempla os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16, que se refere à concentração total no trabalho e ao facto de se estar positivamente imerso no mesmo, tendo-se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o seu distanciamento.

Tabela 2 – Escala de Engagement no Trabalho

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

A escala acima apresentada foi utilizada numa investigação de Schaufeli e Bakker (2003) que apresentou os valores do *alpha de cronbach* das três dimensões da escala – vigor, absorção e dedicação – e da escala no seu total pois em alguns estudos os próprios autores afirmam ser possível utilizar a escala no seu total e não dividida em dimensões.

Compromisso Organizacional Afectivo

Para avaliar o compromisso organizacional afectivo foi utilizada a sub-escala de Meyer e Allen (1997), adaptada para este estudo. Esta é composta por 6 itens avaliados numa *rating scale* do tipo Likert, de 7 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Tabela 3 - Escala do Compromisso Afectivo Organizacional

1) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2) Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3) Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5) Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6) Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

3. Procedimento

O questionário foi colocado online na plataforma Google docs e o respetivo link enviado via *email* ou através das redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn* a contactos dos investigadores. Era pedido aos participantes que fossem o mais sinceros e objectivos possíveis nas suas respostas assim como era garantida a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas, dado que a análise posteriormente realizada, seria do conjunto de todos os participantes.

A recolha de dados ocorreu no período entre Janeiro a Março de 2015.

A variável Sexo foi transformada em variável *dummy* e, como tal, foi operacionalizada através da notação “0” para o género masculino e “1” para o género feminino. As variáveis Antiguidade na Organização e Sector Público Vs Privado também foram transformadas em variáveis *dummy*, sendo que “0” corresponde a inferior ou igual a 5 anos e “1” superior a 5 anos para a variável antiguidade na organização, no que concerne ao sector “0” corresponde a organizações públicas e “1” a organizações privadas. A variável Idade foi codificada como “1” para idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos, “2” corresponde a idade entre os 29 e os 39 anos, “3” corresponde à idade compreendida entre os 40 e os 50 anos de idade e por último “4” remete para idades superiores a 50 anos. A variável Habilitações Literárias foi operacionalizada através de “1” que corresponde a inferior a 12º ano, “2” correspondente ao término do 12º ano e por último, “3” corresponde à conclusão de Ensino Superior.

Para avaliar a validade factorial das variáveis em estudo utilizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC) através do *software* estatístico AMOS *for Windows*. Para a Escala de Acolhimento e Integração Organizacional foi comparado um modelo a um e a três factores com o objectivo de verificar qual dos modelos obtinha melhores índices de ajustamento, o mesmo procedimento foi utilizado na escala avaliativa do *Engagement* no trabalho e para a sub-escala do Compromisso Afectivo.

O procedimento realizado foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); *Normed fit index* (NFI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI). Os índices de ajustamento adequados podem ser observados na tabela 4.

Tabela 4 - Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais / Valores de Referência

Índices de Ajustamento	CrITÉrios	NÍvel de AdequaÇão
χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
NFI <i>Normed Fit Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	> 0.90 > 0.95	Satisfatório Excelente
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	< 0.08 < 0.05	Satisfatório Excelente

A fim de se testar outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*.

Posteriormente, procedeu-se à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach* para cada instrumento de medida, bem como a cada dimensão que os compõem.

Relativamente ao estudo da sensibilidade executou-se o cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e também de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos, tendo sido efectuado o estudo da normalidade para todos os itens e instrumentos.

Por fim testou-se o impacto do Acolhimento e Integração no *engagement* no trabalho e no Compromisso Afectivo através de *Path Analysis*, com a finalidade de explorar eventuais efeitos de predição entre as variáveis em estudo.

4. Participantes

Os participantes deste estudo foram seleccionados a partir da população portuguesa residente em Portugal, tendo como único requisito apresentarem-se empregados.

O processo de amostragem foi não probabilístico, por conveniência. Participaram, voluntariamente 347 indivíduos. A amostra obtida é composta por 46.1% dos participantes do sexo masculino e 53.9% do sexo feminino.

No que concerne à idade dos participantes, 47.3% apresentam uma idade compreendida entre os 18 e os 28 anos, 33.7% apresenta uma idade entre os 29 e os 39 anos,

13% da nossa amostra exhibe a idade compreendida entre os 40 e os 50 anos e, somente 6.1% apresenta uma idade superior aos 50 anos.

Em relação às habilitações literárias 68.9% dos participantes deste estudo concluiu o ensino superior, 25.9% apresentam concluído o 12º ano de escolaridade e, por fim 5.2% dos participantes manifestam uma escolaridade inferior ao 12º ano.

Relativamente à antiguidade na organização, 71.2% dos participantes encontram-se a menos de 5 anos na mesma, por sua vez 28.8% dos participantes encontram-se a trabalhar na respectiva organização há mais de 5 anos.

Ainda, foi recolhido o sector onde os participantes estavam empregados sendo que 24.2% dos participantes de se encontram a trabalhar no sector público e os restantes 75.8% no sector privado. Os seguintes resultados podem ser observados na tabela 5.

Tabela 5 - Caracterização da Amostra

		Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	187	53.9%
	Masculino	160	46.1%
Idade	18 aos 28 anos	164	47.3%
	29 aos 39 anos	117	33.7%
	40 aos 50 anos	45	13%
	Superior a 50 anos	21	6.1%
Habilitações Literárias	Inferior aos 12º anos	18	5.2%
	12º ano	90	25.9%
	Ensino Superior	239	68.9%
Antiguidade na Organização	Igual ou Inferior a 5 anos	247	71.2%
	Superior a 5 anos	100	28.8%
Sector Público Vs Privado	Público	84	24.2%
	Privado	263	75.8%

Resultados

A primeira fase do tratamento de dados corresponde à análise das qualidades métricas das escalas utilizadas, posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

Escala Acolhimento e Integração Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Com o objectivo de testar a estrutura factorial, foi realizada a Análise Factorial Confirmatória da Escala de Acolhimento e Integração onde se desenvolveram dois modelos teóricos, a três fatores e a um fator, e estabeleceram-se os seus diagramas de caminho.

Do modelo a três fatores resultaram as seguintes dimensões: Acolhimento Estruturado composto pelos itens 1, 6, 7 e 13; ao Acolhimento dos Colegas pertencem os itens 2, 3, 4,5 e 10 e por fim o Acolhimento da Chefias é composto pelos itens 9, 11, 12, e 14. Foram retirados os itens 8 porque se correlaciona significativamente com todas as dimensões e item o 15 por apresentar um baixo peso factorial.

Relativamente ao modelo a um factor fazem parte os seguintes itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14, tendo sido retirado o item 15 por apresentar um baixo peso factorial.

Posteriormente, verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a três factores são os apropriados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08), não acontecendo o mesmo com o modelo a um factor (Tabela 6 e Anexo C), o que pressupõe que os participantes perceberam esta escala como sendo composta por três factores.

Tabela 6 - Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Acolhimento e Integração Organizacional

MODELO	χ^2/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
3 Factores	1.51	.93	.99	.96	.038
1 Fator	8.34	.85	.86	.73	.146

Fiabilidade

No que concerne à Fiabilidade, foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e cada uma das suas dimensões tendo-se observado que quer a escala na sua globalidade quer cada uma das suas dimensões apresentam os seguintes valores de *alpha de Cronbach*, de acordo com a classificação de Bryman & Cramer (2003) que podem ser observados na tabela 7.

Tabela 7 - Fiabilidade da Escala de Acolhimento e Integração e suas Dimensões

Escala	A	Dimensões	α	Classificação
Acolhimento e Integração Organizacional	0.95	Acolhimento Estruturado	0.91	Muito bom
		Acolhimento dos Colegas	0.91	Muito Bom
		Acolhimento da Chefia	0.88	Bom

Sensibilidade

Na amostra recolhida, verificou-se que nenhum dos itens apresenta a mediana situada num dos extremos e apresentam respostas em todos os pontos. Averiguou-se também os índices de achatamento e assimetria de cada um dos itens tendo-se verificado que todos se encontram abaixo dos valores $|7|$ e $|3|$ respectivamente. Assim tornou-se possível afirmar que nenhum dos itens viola grosseiramente a distribuição normal (Kline, 1998) (ANEXO C).

Escala *Engagement* no Trabalho

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Dada ser conhecida a estrutura factorial da escala UWES foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de *Engagement* no trabalho a três factores.

O modelo a três factores é composto pelas dimensões: Vigor que é composto pelos itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17; Absorção que inclui os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16 e por último a Dedicção que remete para os itens 2, 5, 7, 10 e 13.

Após a realização da AFC concluiu-se que apesar de as dimensões se encontrarem altamente correlacionadas, os índices de ajustamento do modelo a três factores apresenta bons índices de ajustamento (tabela 8 ANEXO D).

Tabela 8 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de *Engagement* no Trabalho

MODELO	X ² /gl	NFI	CFI	GFI	RMSEA
3 Factores	3.45	.94	.96	.89	.084

Fiabilidade

Relativamente à Fiabilidade, foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala na sua globalidade e para cada uma das suas dimensões (tabela 9).

Tabela 9 - Fiabilidade da Escala de *Engagement* no Trabalho e suas Dimensões

Escala	A	Dimensões	α	Classificação
Engagement no Trabalho	0.97	Vigor	0.92	Muito bom
		Absorção	0.93	Muito bom
		Dedicação	0.94	Muito bom

Sensibilidade

Na amostra recolhida, verificou-se que para a escala do *engagement* no trabalho nenhum dos itens apresenta a mediana situada num dos extremos e apresentam respostas em todos os pontos. Averiguou-se também os índices de achatamento e assimetria de cada um dos itens tendo-se verificado que todos se encontram abaixo dos valores |7| e |3| respectivamente o que permite afirmar que nenhum dos itens viola grosseiramente a distribuição normal (Kline, 1998) (ANEXO D).

Escala Compromisso Organizacional Afectivo

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Factorial Confirmatória da sub-escala do Compromisso Afectivo a um factor tendo-se também estabelecido o respectivo diagrama de caminho, sendo que deste modelo fazem parte os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Concluída a AFC verificou-se que todos os índices de ajustamento são os indicados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 10 ANEXO E).

Tabela 10 - Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Compromisso Afectivo

MODELO	X ² /gl	NFI	CFI	GFI	RMSEA
1 Factor	0.83	.99	1.00	.99	.000

Fiabilidade

No que concerne à Fiabilidade, foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala do Compromisso Afectivo (Tabela 11 ANEXO E) tendo-se verificado que esta apresenta um valor 0.90, pelo que se pode concluir que esta apresenta uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria significativamente com a retirada de algum item.

Tabela 11 - Fiabilidade da Escala de Compromisso Afectivo

Escala	α	Classificação
Compromisso Afectivo	.90	Muito bom

Sensibilidade

Na presente escala, verificou-se que nenhum dos itens apresentou a mediana colocada nos extremos e todos os itens obtiveram respostas em todos os pontos. Concluiu-se também que os índices de achatamento e assimetria de cada um dos itens se encontram abaixo dos valores |7| e |3| respectivamente, o que permite afirmar que, apesar de não seguirem uma distribuição normal, nenhum dos itens viola grosseiramente a distribuição normal (Kline, 1998) (ANEXO E).

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Na continuação do estudo realizou-se uma análise estatística descritiva de todas as variáveis em estudo com o intuito de perceber a posição das respostas dadas pelos 347 participantes nos constructos abordados.

A variável Acolhimento e Integração Organizacional situa-se acima ponto medio da escala de resposta (MD = 3.71) sendo que todas as dimensões desta variável se apresentam também acima do ponto médio, o que significa que as práticas de Acolhimento e Integração são bem percebidas pelos colaboradores (ANEXO F).

No que concerne ao *Engagement* no trabalho o mesmo encontra-se acima do ponto médio da escala que neste caso é 4 (MD = 4.69) o mesmo acontece com todas as dimensões desta variável o que pressupõe que os participantes revelaram altos níveis de *Engagement* (ANEXO F).

Relativamente ao Compromisso Afectivo este encontra-se ligeiramente acima do ponto médio da escala (MD = 4.57), o que indica que os participantes revelam alguma ligação emocional com a organização em que trabalham.

Relações entre Variáveis

Com o intuito de estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis em estudo (Bryman & Cramer, 2003) recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (tabela 12 ANEXO G).

A análise da matriz de correlações permite verificar que o Acolhimento e Integração está correlacionada com o *Engagement* no trabalho e também com o Compromisso Afectivo, sendo as mesmas positivas e estatisticamente significativas. Ou seja, quando os colaboradores percebem que foram bem acolhidos e integrados apresentam um maior *Engagement* e Compromisso Afectivo.

Tanto a escala de Acolhimento e Integração como as suas dimensões encontram-se correlacionadas significativamente e de forma positiva com o *Engagement* e suas dimensões. Das três dimensões do Acolhimento e Integração, a que apresenta uma maior correlação positiva e estatisticamente significativa com o *Engagement* é o Acolhimento da Chefia, ou seja os colaboradores que percebem um maior apoio por parte das suas chefias são aqueles que apresentam um maior *Engagement*. Por sua vez, o Acolhimento das Chefias estabelece também uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o vigor.

Tornou-se também possível verificar que os colaboradores com maior Compromisso Afectivo são aqueles que, aquando do seu Acolhimento e Integração, perceberam um forte apoio das suas chefias, ou seja a dimensão Acolhimento das Chefias estabelece uma correlação mais elevada e positiva e estatisticamente significativa com o Compromisso Afectivo quando comparada com as restantes dimensões do Acolhimento e Integração.

Tabela 12 – Correlações entre as variáveis em estudo

	1	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3	3
1. Onboarding	1								
1.1. AEstr	,898**	1							
1.2. AColegas	,888**	,667**	1						
1.3. AChefias	,905**	,781**	,679**	1					
2. Engagement	,704**	,657**	,583**	,663**	1				
2.1. Vigor	,708**	,648**	,598**	,665**	,962**	1			
2.2. Absorção	,655**	,619**	,539**	,613**	,966**	,892**	1		
2.3. Dedicção	,668**	,628**	,545**	,636**	,956**	,881**	,887**	1	
3. CAfetivo	,656**	,605**	,540**	,629**	,751**	,714**	,718**	,737**	1

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

Testes de Hipóteses

Após testadas as qualidades métricas das escalas, procedeu-se à verificação das hipóteses previamente formuladas.

Para a realização dos testes de hipóteses, recorreu-se a *Path Analysis* que segundo Bryman e Cramer (2003) corresponde a um alongamento das regressões lineares múltiplas, sendo o seu objectivo fornecer estimativas quantitativas das relações causais entre grupos de variáveis, isto é a forma de testar hipóteses através de *Path Analysis* permite tornar claro as prováveis relações de causa - efeito entre as variáveis em estudo.

Recordando a primeira hipótese deste estudo - Os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior *Engagement* no Trabalho – verificou-se que as trajetórias Acolhimento Estruturado → *Engagement*, Acolhimento dos Colegas → *Engagement* e Acolhimento da Chefia → *Engagement* são positivas e significativas ($\beta_{SEstr} = .30^{***}$; $\beta_{SColegas} = .17^{**}$; $\beta_{SChefias} = .32^{***}$). Estes valores indicam que quanto maior a percepção do acolhimento estruturado bem como o apoio dado pelas chefias e colegas aos novos colaboradores, maior será o *Engagement* destes no trabalho. Verificou-se ainda que dos três tipos de acolhimento aquele que apresenta maior impacto no *Engagement* no trabalho é o Acolhimento das Chefias.

Obteve-se ainda um $R^2 = .50$, o que significa que o conjunto dos três tipos de suporte são responsáveis por 50% da variabilidade do *Engagement* no trabalho.

Assim, conclui-se que a primeira hipótese deste estudo é confirmada para esta amostra.

Relativamente à segunda hipótese deste estudo que afirma que os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior Comprometimento Afectivo, foram calculadas as trajetórias Acolhimento Estruturado → Compromisso Afectivo; Acolhimento dos Colegas → Compromisso Afectivo; Acolhimento da Chefia → Compromisso Afectivo ($\beta_{\text{Sestr}} = .24^{***}$; $\beta_{\text{Scolegas}} = .15^{**}$; $\beta_{\text{Schefias}} = .34^{***}$), o que significa que quanto melhor a percepção que os novos colaboradores têm de forma como foram acolhidos e integrados, maior é a ligação emocional que estabelecem com a organização. Os dados permitem também verificar que volta a ser o Acolhimento da Chefia aquele que mais vai potenciar o Compromisso Afectivo dos novos colaboradores.

Ainda, obteve-se um valor de $R^2 = .44$, o que significa que o conjunto dos três tipos de acolhimento são responsáveis por 44% da variância do Compromisso Afectivo.

Os resultados obtidos permitem verificar que a segunda hipótese colocada neste estudo é confirmada para esta amostra.

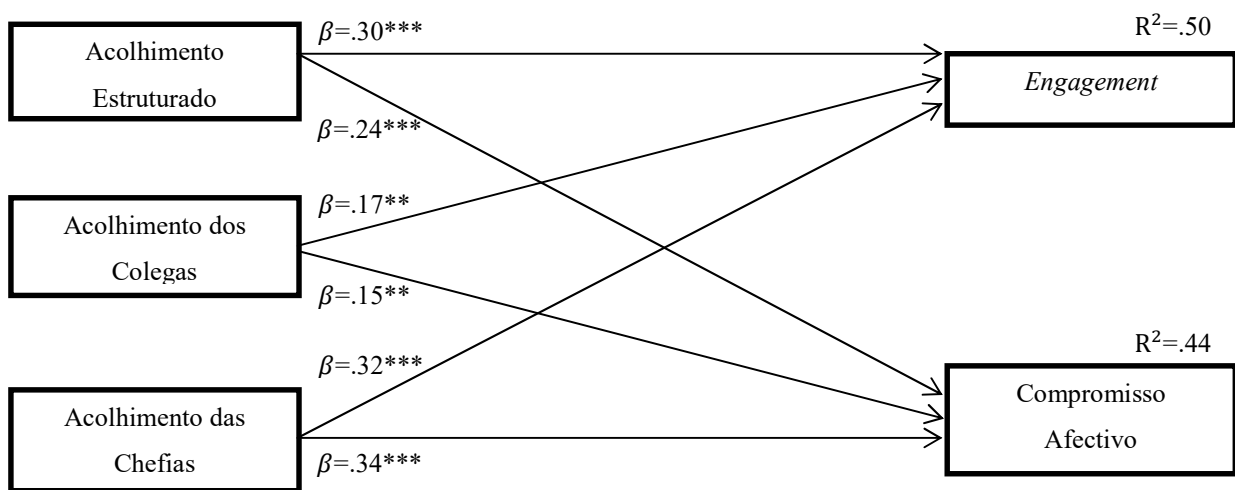


Figura 2 - Path Analysis entre as variáveis Acolhimento e Integração com o *Engagement* e Compromisso Afectivo

Posteriormente foram calculadas as trajetórias do Acolhimento Estruturado com as várias dimensões do *Engagement* no trabalho, respectivamente, o vigor, a absorção e a dedicação. Para a dimensão do Vigor obteve-se um $\beta = .65^{***}$ o que significa que é esta dimensão que melhor absorve o impacto do Acolhimento Estruturado. Ainda, esta dimensão obtém 42% da variância explicada. As dimensões absorção e dedicação apresentam um $\beta =$

.62*** e $\beta = .63***$ respectivamente. Em relação à variância explicada é possível concluir que a absorção explica 38% e a dedicação 39% da variação do Acolhimento Estruturado.

Foram também calculadas as trajetórias do Acolhimento dos Colegas com as dimensões vigor, absorção e dedicação tendo-se obtido para o vigor um $\beta = .60***$, para a absorção e também dedicação obteve-se um $\beta = .54***$ o que significa que o Acolhimento dos Colegas tem mais influencia na dimensão vigor do *Engagement*. Ainda o vigor apresenta um $R^2 = .36$ ao passo que a absorção apresenta um $R^2 = .29$ e a dedicação obteve um valor de $R^2 = .30$ o que significa que o Acolhimento dos Colegas é responsável por 36% da variância explicada do vigor.

Por fim, foram também calculadas as trajetórias entre o Acolhimento das Chefias e as três dimensões do *Engagement* sendo que para o vigor se obteve $\beta = .67***$, para a absorção um $\beta = .61***$ e para a dedicação $\beta = .64***$ o que significa que o Acolhimento da Chefia tem mais influencia na dimensão vigor do *Engagement* do que nas restantes duas. Ainda o vigor apresenta um $R^2 = .44$ ao passo que a absorção apresenta um $R^2 = .38$ e a dedicação obteve um valor de $R^2 = .40$ o que significa que o Acolhimento da Chefia é responsável por 44% da variância explicada do vigor.

Tabela 13- *Path Analysis* entre as dimensões do Acolhimento e Integração e as dimensões do *Engagement* no trabalho

	Acolhimento Estruturado	Acolhimento dos Colegas	Acolhimento das Chefias
Vigor	$\beta = .65***$ $R^2 = .42$	$\beta = .60***$ $R^2 = .36$	$\beta = .67***$ $R^2 = .44$
Absorção	$\beta = .62***$ $R^2 = .38$	$\beta = .54***$ $R^2 = .20$	$\beta = .61***$ $R^2 = .38$
Dedicação	$\beta = .63***$ $R^2 = .39$	$\beta = .54***$ $R^2 = .30$	$\beta = .64***$ $R^2 = .40$

Ainda, calculou-se o acréscimo do R^2 com o intuito de averiguar o poder explicativo de cada um dos tipos de suporte do Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração nas variáveis *Engagement* no trabalho e com o Compromisso Afectivo.

No que concerne ao *Engagement* no trabalho, o Acolhimento Estruturado apresenta um R^2 de 43% da variável *Engagement*, sendo que quando se adiciona ao modelo o

Acolhimento dos Colegas, o poder explicativo do modelo aumenta aproximadamente 4%. Por fim ao acrescentar-se ao modelo o Acolhimento das Chefias verifica-se um acréscimo de 3% do poder explicativo do modelo em relação ao *Engagement* no trabalho como pode ser observado na tabela 14.

Tabela 14 – Valores de R^2 e respectivos Acréscimos entre as dimensões da escala Acolhimento e Integração e o *Engagement* através do método de *Path Analysis*

Variável Preditora	Variável Critério	R^2	ΔR^2_1	ΔR^2_2	R^2 Final
AE		.43			
AE*ACW	<i>Engagement</i>		.04		
AE*ACW*AC				.03	.50

Ainda, verificou-se que o Acolhimento Estruturado explica 37% do Compromisso Afectivo, sendo que ao acrescentar-se o Acolhimento dos Colegas, resultou um acréscimo de 4% no poder explicativo do modelo e, por último com a adição do Acolhimento das Chefias existiu um acréscimo de 3% ao poder explicativo do modelo como pode ser visto na tabela 15.

Tabela 15 - Valores de R^2 e respectivos Acréscimos entre as dimensões da escala Acolhimento e Integração e o Compromisso Afectivo através do método *Path Analysis*

Variável Preditora	Variável Critério	R^2	ΔR^2_1	ΔR^2_2	R^2 Final
AE		.37			
AE*ACW	Compromisso		.04		
AE*ACW*AC	Afectivo			.03	.44

Discussão e Conclusões

O presente estudo apresentava dois grandes objectivos centrais. O primeiro objectivo consistiu na construção de uma escala que permitiu avaliar a percepção individual da qualidade do processo de Acolhimento e Integração dos novos colaboradores. Esta escala foi construída segundo o modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional, que engloba a importância dada pela organização ao processo e acolhimento, bem como a forma como as chefias directas e os colegas de trabalho acolhem e procuram integrar o novo colaborador. O segundo objectivo deste estudo consistiu em averiguar se a forma como os novos colaboradores se sentiam integrados iria ter algum impacto no *Engagement* no trabalho, bem como no Compromisso Afectivo.

Antes de se proceder à análise dos resultados que permitem verificar o alcance dos objectivos de estudo, é de referir que todas as escalas apresentaram muito bons índices de consistência interna, superiores a .90. No que concerne à escala de Acolhimento e Integração Organizacional, a análise à sua estrutura factorial apresenta três factores que foram nomeados de acolhimento estruturado, acolhimento dos colegas e acolhimento das chefias, sendo que os índices de ajustamento do modelo a três factores foram significativamente melhores quando comparados com o modelo a um factor.

Assim, consoante os resultados analisados verificou-se que na amostra estudada, o processo de Acolhimento e Integração Organizacional trata-se, efectivamente, de um processo tridimensional o que vai ao encontro da ideia defendida por Stier e Zwany (2008) e Bauer (2012) que pressupõem que o Acolhimento e Integração só são bem conseguidos quando existe apoio e disponibilidade por parte dos novos colegas, das novas chefias e de outros departamentos internos das empresas como, por exemplo, os recursos humanos.

De referir ainda que, a ideia de que os processos de Acolhimento e Integração deveriam ser pensados numa perspectiva tridimensional, de forma a envolver não só a organização, mas também o apoio das chefias directas e colegas dos novos colaboradores, já havia sido discutida na literatura (Stier & Zwany, 2008), sendo que os resultados deste estudo confirmam esta mesma ideia. De facto, parece também haver a percepção por parte dos colaboradores que o processo de Acolhimento e Integração não se esgota nos primeiros dias. Por isso, o apoio dos colegas e das chefias é essencial para que o novo colaborador se sinta bem acolhido e integrado (Bauer, 2012; Stier & Zwany, 2008; Bauer et al, 2007).

No que concerne à primeira hipótese levantada neste estudo, recorde-se que indicava que “*Os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior Engagement no Trabalho*” esta confirma-se. A mesma encontra suporte na literatura, nomeadamente Bauer e Erdogan (2011), verificaram que o processo de integração, quando bem sucedido, tende a que os trabalhadores manifestem estados positivos, em relação ao seu trabalho. Verificou-se ainda que é o apoio prestado pelas chefias que provoca um maior *Engagement* com o trabalho ($\beta=.32$), tal já se tinha também verificado no estudo de Othman e Nasirdin (2013), que numa população de novos enfermeiros verificaram que o apoio e a disponibilidade por parte das suas chefias directas se traduziam em maiores índices de *Engagement* no trabalho.

Relativamente à segunda hipótese que referia “*Os novos colaboradores que percebem o processo de Acolhimento e Integração como sendo útil, irão apresentar um maior Comprometimento Afectivo*”, esta também se confirma, indicando de facto que quanto mais acolhidos e integrados os novos colaboradores se sentirem, mais forte será a ligação emocional que estabelecem com a organização. Isto é, quando os novos colaboradores passam por processos de Acolhimento e Integração bem sucedidos e percebem que a organização os considera como uma “mais valia” tendem a estabelecer uma relação emocional com a própria organização (Klein & Weaver 2000). Adicionalmente verificou-se que é o Acolhimento das Chefias que apresenta um maior impacto no Compromisso Afectivo ($\beta=.34$), tal como aconteceu no estudo longitudinal de Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001), que numa amostra de 333 pessoas empregadas em organizações na área do retalho, concluíram que quanto maior fosse o apoio e o suporte das chefias maior seria a ligação emocional estabelecida entre os colaboradores e a organização, fazendo-se sentir o desejo de permanecerem na organização.

Os resultados obtidos têm ainda suporte na Teoria da Troca Social de Blau (1964). Como se verificou neste estudo, os novos colaboradores quando percebem que foi útil a forma como foram acolhidos e integrados, tanto a um nível de um programa formal fornecido pela organização, quer pela chefia e seus colegas, tendem a responder com comportamentos positivos ou seja, com um maior *Engagement*, estabelecendo também um maior compromisso afectivo, estando evidenciado o princípio da reciprocidade em que se baseia a teoria (Deckop, Cirka, & Anderson, 2003).

Ainda, a teoria *Person – Organizational Fit* de Kristof (1996) ajuda-nos na compreensão dos resultados alcançados na medida em que o processo de acolhimento e integração pode potenciar a compatibilidade entre os valores do colaborador com os valores

organizacionais que, por sua vez, quando a compatibilidade é elevada os colaboradores tendem a manifestar mais atitudes e comportamentos positivos como um maior Compromisso Afectivo (Astakhova, 2016) e também um maior *Engagement* no trabalho.

Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser consideradas em replicações futuras.

Primeiramente, deve-se referir as limitações logo ao nível do processo de recolha de dados pois este foi não probabilístico por conveniência, aplicado num só momento e via *internet* através da plataforma *Google Docs*. Outra limitação, inerente à forma como os dados foram recolhidos, refere-se ao facto de todo o questionário ser de resposta fechada e obrigatória, podendo desta forma condicionar algumas respostas.

Tendo em conta o objectivo do estudo traçado acima, os dados sociodemográficos recolhidos, como idade, antiguidade na organização ou sector publico ou privado foram utilizados exclusivamente para a caracterização da amostra, sendo que para estudos futuros deveria ser relevante perceber como se opera, por exemplo, o processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores, em diferentes sectores, tentando perceber o seu impacto em variáveis organizacionais, numa lógica de estudo comparativo.

Ainda, para a realização deste estudo desenvolveu-se uma escala de Acolhimento e Integração, segundo um modelo a três dimensões. Contudo seria útil a replicação do uso desta escala na tentativa de perceber se as três dimensões são efectivamente percebidas pelos novos colaboradores, uma vez que as correlações entre as dimensões Acolhimento Estruturado e Acolhimento das Chefias são bastante elevadas. Adicionalmente, para estudos futuros seria desejável que esta escala fosse replicada em amostras que tivessem em consideração a antiguidade dos colaboradores numa organização, pois o factor tempo poderá por em causa a recordação da forma como estes foram acolhidos e integrados.

Implicações Práticas

O Acolhimento e Integração Organizacional, é provavelmente a prática de recursos humanos em que as organizações menos aplicam os seus esforços. Mesmo em organizações que já apresentam algumas práticas nesta área, muitas das vezes não é convenientemente valorizada a importância que os colegas de equipa e que as chefias representam para a integração do novo colaborador na sua equipa de trabalho e na organização.

Por outro lado, perceber em que medida os novos colaboradores se sentem bem acolhidos e integrados é de máxima importância, pois este facto apresenta consequências a médio-longo prazo noutras variáveis organizacionais, como este estudo demonstra em relação em *Engagement* no trabalho ou no Compromisso Afectivo.

Assim, espera-se que este estudo possa vir a ter algum impacto nas organizações, no sentido de lhes proporcionar informação e instrumentos que facilitem a definição de programas de Acolhimento e Integração segundo o modelo tridimensional aqui apresentado, de forma a potencializar o sentimento de “boas-vindas” e de “mais-valia” a todos os novos colaboradores.

Por fim, a escala construída para a realização deste estudo poderá servir ainda de plataforma para outros estudos realizados neste âmbito, uma vez que a necessidade de ser construída prendeu-se com o facto de, em toda a vasta literatura consultada, não se ter encontrado nenhuma escala avaliativa do Acolhimento e Integração Organizacional, sobretudo no que concerne à importância do apoio dos colegas e respectivas chefias ao novo colaborador.

Referências Bibliográficas

Akremiti, A., Nasr, M., & Richebé, N. (2014). Relational, organizational and individual antecedents of the socialization of new recruits. *M@n@gement*, 17, 317 - 345.

Arachchige, B. J. H. (2014). Absence of induction and its impact on the organization. *The IUP Journal of Management Research*. 13, 7 - 16.

Armstrong, M., (2014). An handbook of human resource management practice (10th ed.). Londres: Kogan Page.

Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447 - 462.

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956 - 963.

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.

Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707 - 721

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology*, Volume III, pp. 51 - 64. Washington, DC: APA Press.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265 - 296.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147 - 154.

Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3th Ed.). Oeiras: Celta

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Cesário, F. (2015). Employees perceptions of the importance of HR Management practices, *Research Journal of Business Management*, 9, 1 - 10.

Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary Agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*. Online October, 1 - 25.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2nd Ed.). Lisboa: Edições Sílabo

D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2nd Ed.). Lisboa: Editora RH.

Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufell, W. B., Stroebe, W., Zilstra, F. r. H. & Van Doomen, L. P. (2003). Receive instrumental support at workplace: When help is not welcome. *Journal of applied psychology*, 88, 324 - 331

Deckop, J., Cirka, C. & Anderson, L. (2003). Doing unto others: the reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101 - 113

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565 - 573.

Fernandes, C., K. Tewari (2012), Organizational role stress: Impact of manager and peer support, *Journal of Knowledge Globalization, 5*, 1 - 28

Griffin, A. E. C; Colella, A; Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review, 10*, 453 - 474

Hendricks, K., & Louw- Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management, 10*, 1- 9.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268 - 279.

Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *The International Journal of Educational Management, 20*, 439 - 452.

Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*, 527 - 544.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.

Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47 - 66.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology* 49, 1 - 49.

Maslach, C., Leiter, M., (1997). *The Truth About Burnout*. JosseyBass, San Francisco.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61 - 89.

Okediji, A. A., Etuk, A. S., & Anthony, O. U. (2011). Influence of perceived co-worker involvement and supervisor support on job satisfaction. *Ife PsychologyIA*, 19, 543 - 557.

Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 1083 - 1090

Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46, 30 - 33.

Ramalho, A., T. (2013). *Gestão de projetos de formação e consultadoria: Avaliação do impacto de intervenções formativas* (Tese de mestrado não publicada). Universidade Católica do Porto, Portugal.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825 - 836.

Rollag, Keith (2007). Defining the term “New” in new employee research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 63 - 75

Russel, D. W. (2002). In search of underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in personality and social Psychology bulletin. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1629 - 1646.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 - 619.

Salahian, A., Oreizi, H. R., Abedi, M. R. and Soltani, I. (2012). Burnout and Relevant Factors in Organizations, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 551 - 558.

Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi- sample study. *Journal of Organizational Behaviour* 25, 293 - 315.

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

Stier, M., & Zwany, A. (2008). Getting On Board A Model for Integrating and Engaging New Employees, Partnership for Public Service and Booz Allen Hamilton

Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person–organization fit. *Journal of Business Ethics*, 4, 349 - 360.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. and Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47,111 - 132.

Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 59 - 74.

Recrutar na Sonae Sierra (3/11/2012), retrived from

<http://www.cmjornal.xl.pt/nacional/economia/detalhe/recrutar-na-sonae-sierra.html>.

Política de Recursos Humanos (6/2011), retrived from

<https://www.josedemello.saude.pt/Section/Pessoas%20e%20Oportunidades>

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

2.Dados Sociodemográficos

1. Género:

Masculino _____

Feminino _____

2. Habilitações Literárias:

Inferior a 12º _____

12º _____

Ensino Superior _____

4. Idade:

18 a 28anos _____

29 a 39anos _____

40 a 50anos _____

Superior a 50 anos _____

5. Há quanto tempo está na Organização? _____ Anos

6. Sector Público _____

Sector Privado _____

Acolhimento e Integração:

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a forma como foi acolhido e integrado na sua empresa e como foi recebido pelos seus colegas e chefias. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância perante um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração.				
				1 2 3 4 5
2) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.				
				1 2 3 4 5
3) Quando entrei na organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptção.				
				1 2 3 4 5
4) Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.				
				1 2 3 4 5
5) Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.).				
				1 2 3 4 5
6) Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc...).				
				1 2 3 4 5
7) Quando entrei para a organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios.				
				1 2 3 4 5
8) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas.				
				1 2 3 4 5
9) Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.				
				1 2 3 4 5
10) Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.				
				1 2 3 4 5
11) Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.				
				1 2 3 4 5
12) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.				
				1 2 3 4 5

13) Quando entrei na organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. 1 2 3 4 5

14) Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. 1 2 3 4 5

15) Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar. 1 2 3 4 5

Engagement no Trabalho:

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique a frequência com que experiencia um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Quase Nunca	Algumas Vezes	Regularmente	Bastantes Vezes	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

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

Compromisso Afectivo:

Nesta secção queremos a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua organização e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente

1) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2) Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3) Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5) Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6) Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Sexo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	160	46,1	46,1	46,1
	Feminino	187	53,9	53,9	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

Habilitações Literárias					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior a 12ºano	18	5,2	5,2	5,2
	12ºano	90	25,9	25,9	31,1
	Ensino superior	239	68,9	68,9	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

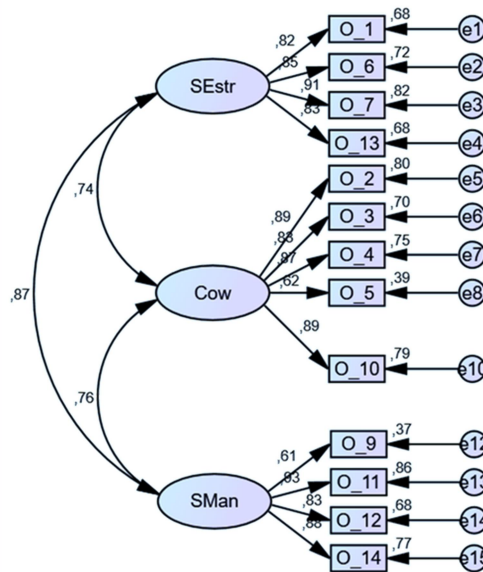
Idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 28 anos	164	47,3	47,3	47,3
	29 a 39 anos	117	33,7	33,7	81,0
	39 a 49 anos	45	13,0	13,0	93,9
	Superior a 50 anos	21	6,1	6,1	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

Antiguidade na Organização					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior ou igual a 5 anos	247	71,2	71,2	71,2
	Superior a 5 anos	100	28,8	28,8	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

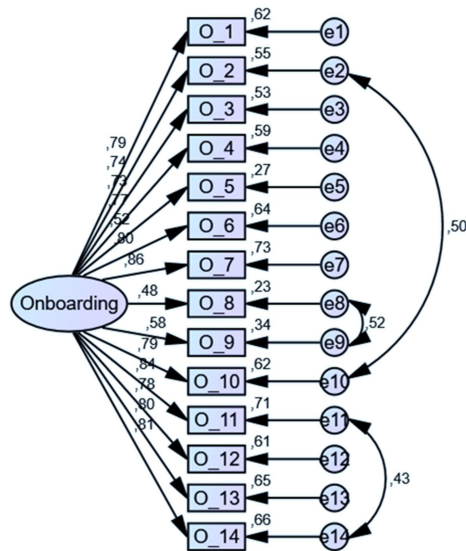
		Sector			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	84	24,2	24,2	24,2
	Privado	263	75,8	75,8	100,0
	Total	347	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades métricas da escala de Onboarding

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(62)=93,736$; $p=,006$; $\chi^2df=1,512$
 ;CFI=,991; GFI=,960; NFI=,975
 ;;PCFI=,788; PGFI=,654
 ;RMSEA=,038; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,888$
 ;AIC=151,736; BCC=154,182; MECVI=,446



$\chi^2(74)=616,833$; $p=,000$; $\chi^2df=8,336$
 ;CFI=,862; GFI=,732; NFI=,847
 ;;PCFI=,701; PGFI=,516
 ;RMSEA=,146; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=678,833; BCC=681,643; MECVI=1,970

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O_1	44,50	121,869	,743	,940
O_2	44,42	121,036	,762	,939
O_3	44,41	122,277	,734	,940
O_4	44,44	121,339	,773	,939
O_5	44,72	125,271	,526	,947
O_6	44,48	120,747	,738	,940
O_7	44,41	120,733	,805	,938
O_9	44,47	122,915	,566	,946
O_10	44,49	120,343	,798	,938
O_11	44,42	119,758	,828	,937
O_12	44,46	120,370	,751	,940
O_13	44,35	122,524	,757	,940
O_14	44,55	120,237	,792	,938

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O_1	11,29	9,716	,778	,893
O_6	11,27	9,114	,814	,881
O_7	11,20	9,424	,848	,869
O_13	11,14	10,112	,762	,899

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,908	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O_2	14,65	15,935	,851	,870
O_3	14,63	16,684	,783	,885
O_4	14,67	16,501	,805	,880
O_5	14,95	17,211	,601	,926
O_10	14,72	16,185	,825	,876

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,875	4

Item-Total Statistics

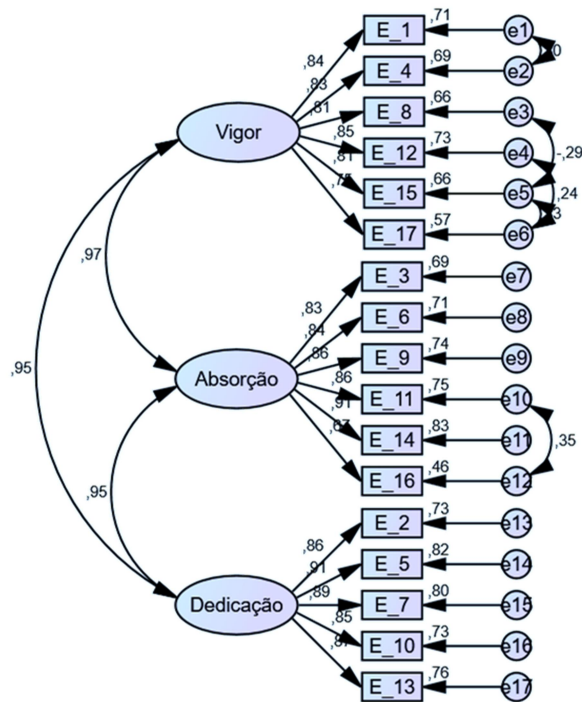
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O_9	11,10	10,533	,586	,905
O_11	11,05	10,180	,831	,804
O_12	11,09	10,085	,779	,822
O_14	11,18	10,450	,765	,829

Sensibilidade

	Statistics						
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
O_1	347	0	4,00	-,679	-,474	1	5
O_2	347	0	4,00	-,897	,011	1	5
O_3	347	0	4,00	-,691	-,404	1	5
O_4	347	0	4,00	-,678	-,492	1	5
O_5	347	0	4,00	-,449	-,901	1	5
O_6	347	0	4,00	-,731	-,454	1	5
O_7	347	0	4,00	-,694	-,465	1	5
O_8	347	0	4,00	-,610	-,936	1	5
O_9	347	0	4,00	-,743	-,800	1	5
O_10	347	0	4,00	-,789	-,338	1	5
O_11	347	0	4,00	-,731	-,456	1	5
O_12	347	0	4,00	-,723	-,517	1	5
O_13	347	0	4,00	-,726	-,314	1	5
O_14	347	0	4,00	-,621	-,612	1	5
O_15	347	0	4,00	-,588	-1,003	1	5

ANEXO D – Qualidades métricas da escala de *Engagement*

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(111)=383,141$; $p=,000$; $\chi^2df=3,452$
 ;CFI=,956; GFI=,886; NFI=,940
 ;;PCFI=,781; PGFI=,643
 ;RMSEA=,084; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=467,141; BCC=471,751; MECVI=1,363

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,973	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E_1	75,07	504,281	,832	,972
E_2	75,02	503,491	,816	,972
E_3	75,07	501,877	,817	,972
E_4	75,27	505,901	,813	,972
E_5	75,04	499,206	,870	,971
E_6	75,29	502,773	,808	,972
E_7	75,22	498,578	,852	,971
E_8	75,35	501,743	,787	,972
E_9	75,02	496,826	,842	,971
E_10	74,87	497,290	,839	,972
E_11	75,18	498,390	,847	,971
E_12	74,98	500,029	,833	,972
E_13	75,04	496,264	,831	,972
E_14	75,18	493,122	,890	,971
E_15	74,77	505,692	,786	,972
E_16	75,55	508,751	,663	,974
E_17	74,71	507,772	,744	,973

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,926	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E_1	23,87	48,797	,822	,908
E_4	24,06	49,184	,808	,910
E_8	24,15	49,224	,707	,924
E_12	23,78	47,110	,840	,906
E_15	23,56	48,929	,785	,913
E_17	23,51	49,054	,765	,916

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,932	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E_3	22,73	56,093	,776	,922
E_6	22,96	55,319	,818	,917
E_9	22,68	54,685	,791	,920
E_11	22,84	53,825	,863	,911
E_14	22,84	52,718	,880	,908
E_16	23,22	56,778	,676	,935

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,942	5

Item-Total Statistics

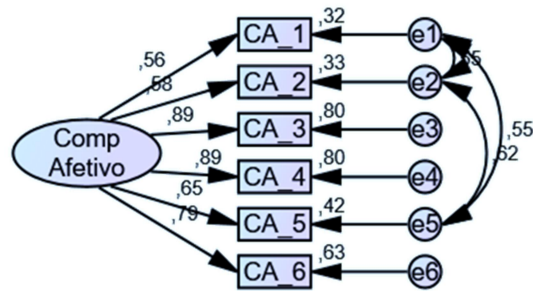
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E_2	18,98	38,260	,829	,930
E_5	19,00	37,376	,872	,923
E_7	19,18	36,912	,868	,923
E_10	18,83	37,336	,805	,935
E_13	19,00	36,260	,841	,929

Sensibilidade

	Statistics						
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
E_1	347	0	5,00	-,605	-,720	1	7
E_2	347	0	5,00	-,447	-,722	1	7
E_3	347	0	5,00	-,554	-,712	1	7
E_4	347	0	5,00	-,478	-,591	1	7
E_5	347	0	5,00	-,480	-,783	1	7
E_6	347	0	5,00	-,433	-,813	1	7
E_7	347	0	5,00	-,367	-,882	1	7
E_8	347	0	5,00	-,315	-,994	1	7
E_9	347	0	5,00	-,618	-,796	1	7
E_10	347	0	5,00	-,656	-,661	1	7
E_11	347	0	5,00	-,281	-,985	1	7
E_12	347	0	5,00	-,531	-,878	1	7
E_13	347	0	5,00	-,476	-,888	1	7
E_14	347	0	5,00	-,515	-,913	1	7
E_15	347	0	5,00	-,666	-,511	1	7
E_16	347	0	5,00	-,218	-1,070	1	7
E_17	347	0	5,00	-,739	-,387	1	7

ANEXO E – Qualidades métricas da escala de Compromisso Afetivo

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(6)=4,995$; $p=,545$; $\chi^2_{df}=,832$
 $CFI=1,000$; $GFI=,995$; $NFI=,996$
 $PCFI=,400$; $PGFI=,284$
 $RMSEA=,000$; $p(rmsea \leq 0,05)=,880$
 $AIC=34,995$; $BCC=35,614$; $MECVI=,103$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA_1	23,46	56,642	,689	,887
CA_2	23,27	57,649	,713	,883
CA_3	22,46	56,584	,752	,877
CA_4	22,41	55,878	,761	,875
CA_5	23,10	55,993	,767	,874
CA_6	22,49	58,488	,671	,889

Sensibilidade

Statistics							
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
CA_1	347	0	4,00	-,122	-1,311	1	7
CA_2	347	0	4,00	-,195	-,969	1	7
CA_3	347	0	6,00	-,721	-,674	1	7
CA_4	347	0	6,00	-,696	-,735	1	7
CA_5	347	0	5,00	-,278	-1,163	1	7
CA_6	347	0	6,00	-,616	-,838	1	7

ANEXO F – Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

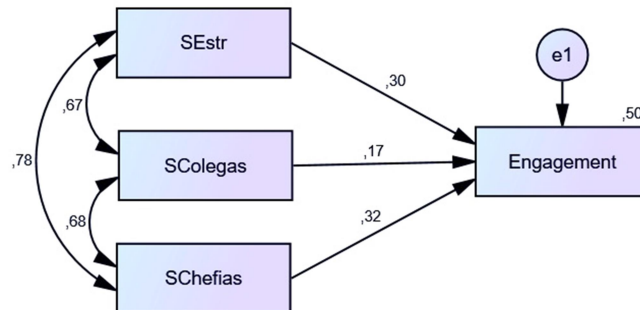
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Onboarding	347	1.54	5.00	3.7058	.91642
SEstr	347	1.00	5.00	3.7414	1.01751
SColegas	347	1.20	5.00	3.6807	1.00413
SChefias	347	1.00	5.00	3.7017	1.04885
Engagement	347	1.12	6.88	4.6935	1.39819
Vigor	347	1.00	7.00	4.7642	1.38578
Absorção	347	1.00	7.00	4.5759	1.47191
Dedicação	347	1.00	7.00	4.7499	1.51437
CAfetivo	347	1.00	7.00	4.5730	1.49323
IOrganizacional	347	1.00	5.00	3.4256	1.13230
Valid N (listwise)	347				

ANEXO G – Correlações das variáveis em estudo

Correlations									
	1	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3	3
Onboarding	1								
SEstr	,898** ,000	1							
SColegas	,888** ,000	,667** ,000	1						
SChefias	,905** ,000	,781** ,000	,679** ,000	1					
Engagement	,704** ,000	,657** ,000	,583** ,000	,663** ,000	1				
Vigor	,708** ,000	,648** ,000	,598** ,000	,665** ,000	,962** ,000	1			
Absorção	,655** ,000	,619** ,000	,539** ,000	,613** ,000	,966** ,000	,892** ,000	1		
Dedicação	,668** ,000	,628** ,000	,545** ,000	,636** ,000	,956** ,000	,881** ,000	,887** ,000	1	
CAfetivo	,656** ,000	,605** ,000	,540** ,000	,629** ,000	,751** ,000	,714** ,000	,718** ,000	,737** ,000	1
	347	347	347	347	347	347	347	347	347

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

ANEXO H – Testes de Hipóteses



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

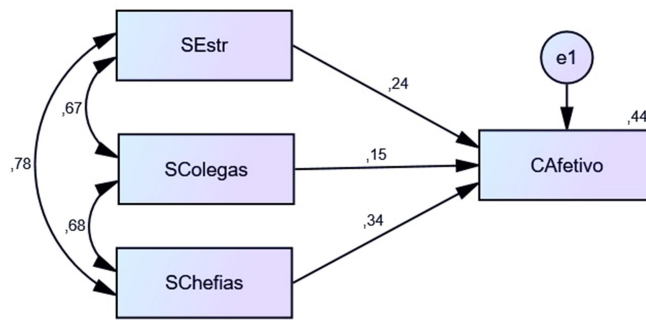
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Engagement <--- SEstr	,407	,087	4,657	***	
Engagement <--- SColegas	,239	,075	3,171	,002	
Engagement <--- SChefias	,420	,086	4,883	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Engagement <--- SEstr	,296
Engagement <--- SColegas	,171
Engagement <--- SChefias	,315

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Engagement	,503



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

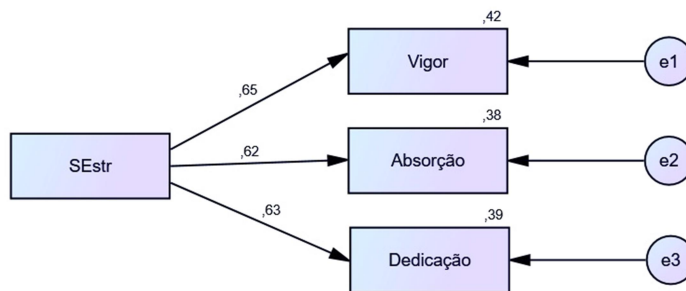
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CAfetivo <--- SEstr	,351	,099	3,540	***	
CAfetivo <--- SColegas	,223	,085	2,609	,009	
CAfetivo <--- SChefias	,484	,098	4,959	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CAfetivo <--- SEstr	,239
CAfetivo <--- SColegas	,150
CAfetivo <--- SChefias	,340

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CAfetivo	,439



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

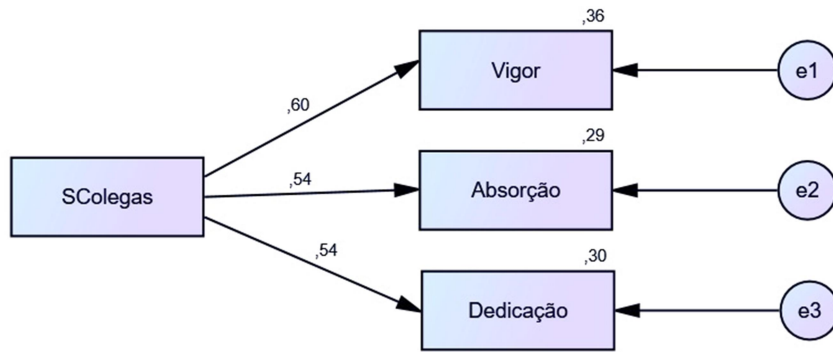
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Vigor <--- SEstr	,882	,056	15,821	***	
Absorção <--- SEstr	,896	,061	14,670	***	
Dedicação <--- SEstr	,935	,062	15,017	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Vigor <--- SEstr	,648
Absorção <--- SEstr	,619
Dedicação <--- SEstr	,628

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Dedicação	,395
Absorção	,383
Vigor	,420



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

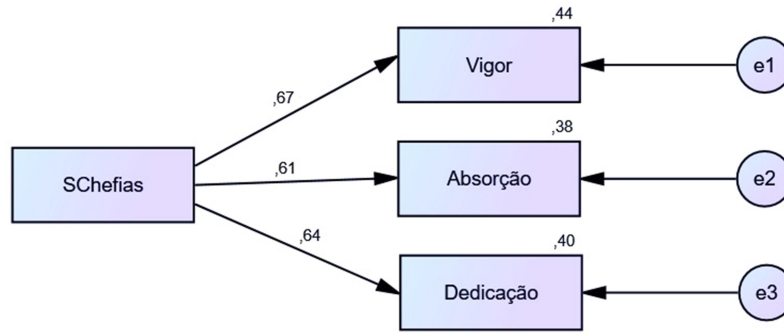
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Vigor	<---	SColegas	,825	,059	13,875	***	
Absorção	<---	SColegas	,791	,066	11,912	***	
Dedicção	<---	SColegas	,821	,068	12,078	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Vigor	<---	SColegas	,598
Absorção	<---	SColegas	,539
Dedicção	<---	SColegas	,545

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Dedicção	,297
Absorção	,291
Vigor	,358



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Vigor	<---	SChefias	,879	,053	16,573	***	
Absorção	<---	SChefias	,860	,060	14,429	***	
Dedicação	<---	SChefias	,918	,060	15,318	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Vigor	<---	SChefias	,665
Absorção	<---	SChefias	,613
Dedicação	<---	SChefias	,636

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Dedicação	,404
Absorção	,376
Vigor	,443

