



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Variações no desempenho individual
explicadas pelo *work engagement* ou pelo
compromisso organizacional?

MARIA JOÃO SANTANA DE CASTRO

Nº 20063

Orientador de dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

Coordenador do seminário de dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

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

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a quem tudo devo e a quem dedico esta meta alcançada, porque sem eles nada teria sido possível, pelo esforço incansável que fizeram para que eu pudesse viver esta experiência da melhor maneira, pelo apoio infindável, e por acreditarem sempre em mim e nas minhas capacidades, por vezes, mais que eu própria!

À minha irmã, Daniela, de quem tenho muito orgulho, que para além de uma fonte de inspiração, foi o meu pilar, sempre pronta para me ajudar, para me dar toda a força e todo o apoio, disposta a fazer tudo para me ver a ter sucesso, e a quem devo muito de todas estas conquistas que fui tendo ao longo não só destes cinco anos, mas de toda a minha vida.

Ao João Tiago, com quem brindei todas as minhas vitórias e com quem partilhei todas as minhas angústias, por todo o apoio, por ter tornado toda a viagem mais fácil e mais bonita, por ter acelerado cinco anos que passaram a correr e por chegar ao fim desta etapa comigo, a meu lado, para festejar todo o sucesso.

À Sara, à Joana, à Mafalda, à Rafaela, à Liliana, ao Gonçalo, ao Ivan e ao Hugo, meus amigos para a vida, que irei levar comigo com todo o carinho e que me faziam ter vontade de todos os fins-de-semana voltar a Aveiro e partilhar todas as conversas, risos, memórias, projetos futuros, tudo de bom e tudo de mau.

À Inês, que apesar de ter entrado tarde na minha vida, espero que fique para sempre, por se ter revelado uma companheira de todas as horas, com quem posso partilhar todos os meus segredos, alegrias e anseios, que nunca deixou que me sentisse sozinha.

Às minhas ispianas, à Ana Cristina Oliveira, Ana Rita Raposo, Patrícia Teles, Joana Ferreira e Patrícia Espadinha, por terem feito destes cinco anos uma aventura ainda mais alucinante, por toda a companhia, por todo o apoio, por toda a partilha e ensinamentos numa cidade que me era desconhecida e que só amei conhecer graças a elas.

Ao Prof. Francisco Cesário, que este ano só me provou que fiz a escolha certa para o ter como orientador de dissertação e de estágio, por todos os ensinamentos e experiência partilhada, por todos os conselhos, por todas as oportunidades que me deu, e por fazer do ISPA uma casa mais completa e mais bonita.

À Ana, por ter partilhado comigo todos os seus conhecimentos, toda a sua experiência e apoio neste último ano.

RESUMO

A presente investigação pretende analisar a relação entre o compromisso organizacional e o *work engagement* com o desempenho dos colaboradores, seja ele auto-percecionado ou real, para posteriormente avaliar o carácter preditivo desta mesma relação. Assim, o objetivo deste estudo é o de verificar se o desempenho evidenciado pelos indivíduos é influenciado quer pelo compromisso organizacional quer pelo *work engagement* e, caso isso aconteça, qual das variáveis produz mais intensidade e mais força preditiva sobre o desempenho. Participaram neste estudo 274 participantes, colaboradores de diferentes organizações com diferentes funções de todo o território português. Os resultados levam-nos a concluir que os participantes apresentam maiores níveis de *work engagement* comparativamente com o compromisso organizacional, sendo o *work engagement* a variável com uma correlação mais forte face ao desempenho real dos colaboradores. Os dados estatísticos permitem ainda concluir que apenas o *work engagement* é considerado preditor do desempenho real dos trabalhadores, explicando 14% dessa mesma variação. Por último, importa referir no que diz respeito ao desempenho, estes apresentam valores médios elevados, ainda que superiores na escala de desempenho auto-percecionado face ao desempenho real, levando isto a crer que, no geral, os participantes têm desempenhos elevados, mas percecionam-no mais elevado que o que ele é na realidade.

Palavras-Chave: Compromisso organizacional, *work engagement*, desempenho auto-percecionado, desempenho real

ABSTRACT

The present investigation aims to provide empirical evidence about the relationship between organizational commitment and work engagement with perceived or real employee performance. Additionally, it has been tested the predictive nature of this relationship. The aim of this study is to verify if the performance showed by individuals is influenced by organizational commitment and work engagement and, if this happens, which is more intense and has more predictive strength on performance. The results were based on a sample of 274 individuals, working in different organizations across the country.

Results indicated that individuals have higher levels of work engagement compared to the organizational commitment, and work engagement has a stronger correlation with real employee performance. The study also finds that only work engagement is considered predictor of real employee performance, explaining 14% of this variation.

Finally, participants presented high average values of performance, but their perceived performance is higher comparing to the real one. So, individuals have high-performance, but perceive it higher than it really is.

Keywords: Organizational commitment, work engagement, perceived performance, real performance

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
REVISÃO DA LITERATURA	13
Compromisso organizacional	13
<i>Work engagement</i>	17
Desempenho	20
MODELO DE INVESTIGAÇÃO	23
MÉTODO	24
Delineamento	24
Participantes	24
Procedimento	25
Variáveis e instrumentos	27
<i>Compromisso organizacional</i>	27
<i>Work engagement</i>	29
<i>Desempenho</i>	30
RESULTADOS	31
Qualidades métricas das escalas	31
<i>Escala compromisso organizacional</i>	31
<i>Validade</i>	31
<i>Fiabilidade</i>	31
<i>Sensibilidade</i>	32
<i>Escala work engagement</i>	33
<i>Validade</i>	33
<i>Fiabilidade</i>	33
<i>Sensibilidade</i>	34
<i>Escala desempenho individual</i>	35
<i>Validade</i>	35
<i>Fiabilidade</i>	35
<i>Sensibilidade</i>	35
Análise descritiva das variáveis	36
<i>Caracterização das variáveis</i>	36
<i>Diferenças entre variáveis</i>	37
Correlações entre as variáveis	38

Teste do modelo de investigação	40
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	42
Limitações e sugestões	44
Implicações práticas	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	56
ANEXO A – Questionário	56
ANEXO B – Análise descritiva da amostra	64
ANEXO C – Análise de <i>outliers</i>	65
ANEXO D	67
1. Análise das qualidades métricas	67
1.1. <i>Escala do compromisso organizacional</i>	67
1.1.1 <i>Análise da validade</i>	67
1.1.2 <i>Análise da fiabilidade</i>	68
1.1.3 <i>Análise da sensibilidade</i>	71
1.2 <i>Escala do work engagement</i>	74
1.2.1 <i>Análise da validade</i>	74
1.2.2 <i>Análise da fiabilidade</i>	75
1.2.3 <i>Análise da sensibilidade</i>	76
1.3 <i>Escala do desempenho percecionado</i>	78
1.3.1 <i>Análise da validade</i>	78
1.3.2 <i>Análise da fiabilidade</i>	78
1.3.3 <i>Análise da sensibilidade</i>	79
2. Análise descritiva das variáveis	80
3. Matriz de correlações de <i>Pearson</i>	85
4. Teste do modelo de investigação	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições de compromisso organizacional.....	13
Tabela 2: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	15
Tabela 3: Definições de <i>work engagement</i>	17
Tabela 4: Caracterização da amostra.....	25
Tabela 5: Índices de ajustamento para modelos fatoriais (valores de referência).....	26
Tabela 6: Escala do compromisso organizacional.....	28
Tabela 7: Escala do <i>work engagement</i>	29
Tabela 8: Escala do desempenho profissional.....	30
Tabela 9: Índices de ajustamento da AFC para a escala de compromisso organizacional....	31
Tabela 10: Fiabilidade das dimensões da escala de compromisso organizacional.....	32
Tabela 11: Sensibilidade da escala compromisso organizacional e das suas dimensões.....	32
Tabela 12: Índices de ajustamento da AFC a três fatores para a escala de <i>work engagement</i> ..	33
Tabela 13: Índices de ajustamento da AFC a um fator para a escala de <i>work engagement</i>	33
Tabela 14: Fiabilidade da escala de <i>work engagement</i>	34
Tabela 15: Sensibilidade da escala de <i>work engagement</i>	34
Tabela 16: Índices de ajustamento da AFC para a escala de desempenho percecionado...35	
Tabela 17: Fiabilidade da escala de desempenho percecionado.....	35
Tabela 18: Sensibilidade da escala de desempenho percecionado.....	36
Tabela 19: ANOVA <i>One Way</i> e Teste <i>Tukey</i> HSD para a variável habilitações literárias....	38
Tabela 20: Matriz de correlações de <i>Pearson</i>	40
Tabela 21: Regressão linear múltipla para o <i>engagement</i> e as dimensões do compromisso organizacional.....	41
Tabela 22: Regressão linear simples para o <i>engagement</i>	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de investigação.....	23
Figura 2: Caracterização da variável compromisso organizacional e suas dimensões.....	37
Figura 3: Caracterização da variável <i>work engagement</i>	37
Figura 4: Caracterização das variáveis desempenho percebido e desempenho real.....	37

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais social, torna-se imperiosa a necessidade de cada um em desenvolver processos e técnicas de socialização de maneira a que nos sintamos parte integrante dos diferentes ambientes em que fazemos parte. Assim, as ligações e relações que os sujeitos estabelecem no seu local de trabalho são fundamentais na medida em que, um ótimo local para trabalhar é aquele em que os colaboradores confiam nas empresas e pessoas para quem trabalham, têm orgulho naquilo que fazem e gostam dos colegas com quem desempenham a sua função (Carrol, 2006).

Neste contexto interrelacional, surge a teoria da identificação social definida como a análise psicológica e social do papel que cada sujeito desempenha face aos membros, processos e relações do seu grupo de pertença, sendo que uma pessoa se identifica com vários grupos no seu ambiente, internalizando os valores desses mesmos grupos (Hogg, 2006). Isto acontece, em parte, devido ao desejo dos indivíduos em fazer parte de um grupo de elevada performance e consequentemente alcançar uma glória refletida ainda que esta não seja obtida diretamente por resultados seus (Cialdini, Borden, Avril, Walker, Freeman & Sloan, 1976). Desta forma, um colaborador que trabalha numa organização que tem valores e objetivos que se alinham com os seus próprios valores e objetivos profissionais tem maior probabilidade de modificar os seus comportamentos de maneira a ser consistente com a organização, desenvolvendo desta forma, o *commitment* – compromisso com a organização (Ashforth & Mael, 1989). Isto leva-nos a olhar para o compromisso como fundamental para a eficácia da organização, visto que estimula os trabalhadores a acompanharem os objetivos da mesma (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, 1989). Nesta linha de pensamento Keskes (2014), define o compromisso organizacional como a identificação do subordinado à missão, objetivos e visão da organização. No entanto, de acordo com Ashforth e Mael (1989), a identificação social de cada indivíduo pode derivar não apenas da organização, mas também do seu grupo de trabalho, departamento, “grupo de almoço”, faixa etária, entre outros, remetendo de novo à teoria da identificação social.

Por outro lado, a acompanhar a importância da socialização referida, atualmente somos confrontados com distúrbios económicos e financeiros que nos obrigam e nos levam a sentir a necessidade de sermos sujeitos empregáveis, afastando o sentimento de apego e identificação à organização e aproximando a importância que a função que desempenhamos tem para nós. Isto remete-nos para o conceito de *work engagement*¹, definido por Schaufeli, Salanova, Bakker e Alez-

¹ Na ausência de uma tradução satisfatória desta expressão para língua portuguesa, mantém-se a sua designação original.

rom (2002), como o sentimento positivo e um estado de espírito relacionado com o trabalho, caracterizado por sentimentos de vigor, dedicação e absorção.

A ligação da situação económica e financeira em Portugal com estas variáveis organizacionais surge pelo papel fundamental que a procura de práticas flexíveis de gestão de recursos humanos tem desempenhado para o desenvolvimento estratégico das organizações e em particular, em contextos como estes que atravessamos, de profunda crise, contrariando a situação de desemprego crescente e um clima de insegurança laboral (Cesário, Gestoso, & Peregrín, 2012).

Pensa-se assim que a situação referida proporciona um aumento de situações como o absentismo, intenções de saída voluntária, aumento de insatisfação ou diminuição de desempenho, reforçando com isso a importância da implementação de práticas de desenvolvimento de competências e de gestão de recursos humanos, que podem passar por incrementar sentimentos de ligação quer com a organização quer com a função que cada um desempenha.

A importância de promover conceitos como o *work engagement* ou o compromisso organizacional surge pelos efeitos positivos que eles trazem às organizações, nomeadamente no combate ao absentismo organizacional ou nas intenções de saída voluntária, bem como o papel que desempenham ao impulsionar outros *outcomes* como o desempenho, satisfação ou motivação. Isto porque de acordo com Bledow (2013) e Du Plooy e Roodt (2010), o *engagement* tem um impacto negativo nas intenções de saída voluntária, tal como a teoria do compromisso organizacional que definiu diferentes componentes relevantes para a retenção dos trabalhadores na sua organização (Meyer & Allen, 1991). Inclusive, um estudo realizado por Vecina, Chacon, Sueiro e Barron (2012), mostrou que o *engagement* é crucial para a satisfação do funcionário, sendo esta satisfação a variável chave que explica a intenção do trabalhador em continuar na organização. O mesmo mostrou ainda que o *engagement* reforça o compromisso do colaborador com a organização, predizendo este por sua vez, a vontade do mesmo em permanecer no seu local de trabalho.

Também o absentismo pode ser combatido pelas organizações se trabalharem ao nível quer do compromisso organizacional – pois de acordo com Hausknecht, Hiller e Vance (2008), o compromisso organizacional está negativamente correlacionado com o absentismo –, quer do *work engagement* – segundo o estudo de Soane, Shantz, Alfes, Truss, Rees e Gatenby (2013), que mostrou que este está associado a baixos níveis de absentismo.

Para além destes conceitos serem fundamentais por minimizarem comportamentos a evitar como os acima referidos, estes tornam-se também importantes porque segundo Preston e Brown (2004), elevados níveis de compromisso afetivo estão relacionados com elevados níveis de

performance. Tal como o estudo de Simbula e Guglielmi (2013), em que verificaram que maiores níveis de *work engagement* eram preditores de maiores níveis de *performance*.

Tendo em conta os fatores acima descritos torna-se evidente a necessidade das organizações em se preocuparem e trabalharem no reforço da ligação dos seus trabalhadores quer à organização quer às suas responsabilidades funcionais. Como? Promovendo e desenvolvendo o *work engagement* e o compromisso organizacional. Esta ligação torna-se crucial não apenas porque a economia atravessa uma situação de recuperação e como tal necessita que os trabalhadores produzam mais e tenham melhores desempenhos.

Neste contexto colocaram-se as seguintes questões de investigação:

1. *Será que o desempenho individual está associado quer ao compromisso organizacional quer ao work engagement?*
2. *Será que o compromisso organizacional e o work engagement têm o mesmo valor preditor sobre o desempenho?*

REVISÃO DA LITERATURA

Compromisso organizacional

Tem sido ao longo dos tempos dedicada especial atenção a variáveis como o compromisso organizacional, que na ótica de Mowday, Porter e Steers (1982), são variáveis cada vez mais importantes para a gestão das empresas perante as mudanças sociais que se observam continuamente e o seu impacto no ambiente laboral. Tal como outros constructos da psicologia organizacional, o compromisso tem sido conceptualizado de diferentes maneiras, tipicamente associado a uma relação inversamente proporcional com as intenções de abandonar a organização ou despedimentos. As várias conceptualizações remetem assim para o estado psicológico refletido no conceito, nos seus antecedentes e ainda nos comportamentos esperados que resultam de determinados níveis de ligação com a organização (Allen & Meyer, 1990).

Existem vários modelos conceptuais que definem o compromisso organizacional e o modo como este pode ser operacionalizado (Allen & Meyer, 1990). No entanto, um elemento comum das definições de compromisso remete para a aceitação das expectativas e valores organizacionais como guias para o comportamento individual, como sendo a identificação (Wiener, 1982).

Tabela 1: Definições de compromisso organizacional

Wiener, 1982	“... a totalidade das pressões normativas para agir em conformidade com os objetivos e interesses organizacionais.”
O'Reilly & Chatman, 1986	“... antecedentes, consequentes e processos da ligação psicológica sentida pelo sujeito face à organização; vai refletir o grau em que o sujeito internaliza ou adota as características ou perspetivas da organização.”
Allen & Meyer, 1990	“... o estado psicológico que liga o indivíduo à organização.”
Mathieu & Zajac, 1990	“... uma obrigação ou vinculação do indivíduo com a organização.”
Meyer, J. & Herscovitch, 2001	“... força que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância para atingir um ou mais objetivos.”

Perspetivas do compromisso

Uma forma tradicional de conceptualizar o compromisso organizacional passa por associar o indivíduo a atos comportamentais, levando a um novo conceito – o compromisso comportamental (Overton & MacVicar, 2008). A presente perspectiva foca-se em identificar as

condições em que um comportamento, uma vez exibido, tende a ser repetido, bem como nos efeitos que cada comportamento têm sobre as mudanças de atitude (Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, o compromisso também pode ser definido numa atitude individual face a determinado objecto ou crença, gerando neste sentido uma perspectiva atitudinal (Overton & MacVicar, 2008). Nesta conceptualização, a pesquisa centra-se directamente na identificação das condições antecedentes que contribuem para o desenvolvimento do compromisso e para as consequências comportamentais do mesmo (Meyer & Allen, 1991).

Outra perspectiva surge a partir do raciocínio de Kelman (1958), que defende que os indivíduos conseguem aceitar a influência de três formas diferentes. O'Reilly e Chatman (1986), apontam que a ligação psicológica com a organização pode ser predita através dessas mesmas formas, nomeadamente o cumprimento por recompensas específicas e extrínsecas, ocorrendo apenas quando as atitudes e comportamentos são adotados para obtenção de recompensas; a identificação baseada num desejo de afiliação, que ocorre quando um indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; e por fim, a internalização baseada na coerência entre os valores individuais e organizacionais, que surge quando a influência é aceite porque as atitudes e comportamentos induzidos são congruentes com os seus próprios valores.

Inicialmente, o compromisso era definido como a ligação afetiva ou emocional com a organização (Allen & Meyer, 1990). Esta abordagem afetiva do compromisso é sustentada por Kanter (1968), que defende que este surge da intersecção das necessidades das organizações e da experiência pessoal dos trabalhadores. Define-o como a boa vontade dos trabalhadores em darem a sua energia e lealdade aos seus locais de trabalho, à ligação afetiva e emocional de um indivíduo para com um grupo e um sentimento de gratificação que deriva da participação e identificação com todos os membros de um pequeno grupo.

Um outro olhar sobre o compromisso organizacional remete para uma abordagem instrumental ou calculativa, que resulta do reconhecimento dos custos associados a uma determinada ação (Meyer & Allen, 1991). Este compromisso surge quando a organização tem um lucro associado a uma participação contínua de um sujeito e este tem custos associados ao seu abandono da empresa (Kanter, 1968). À luz desta perspectiva, o indivíduo encontra-se numa posição em que as suas decisões têm consequências sobre os outros, sendo ele próprio a colocar-se nessa mesma posição, devendo estar ciente disso (Becker, 1960).

Uma outra perspectiva, menos comum mas igualmente válida analisa o compromisso como uma crença associada à responsabilidade do sujeito para com a organização, conhecida como abordagem normativa (Allen & Meyer, 1990). Este é definido como o total das pressões normativas internalizadas para agir em conformidade com os objetivos e interesses

organizacionais, sendo que os indivíduos tomam determinados comportamentos apenas porque acreditam que essa é a atitude moralmente correta (Wiener, 1982). Daí que se considere que os sujeitos que sempre trabalharam para as mesmas organizações apoiam mais e melhor as normas e valores das mesmas (Marsh & Mannari, 1977).

As diferentes definições acerca do compromisso organizacional, levam à conclusão de que este é um conceito que pode tomar diferentes formas (Meyer, Becker & Van den Berghe, 2004). “É nesta perspectiva multidimensional que Meyer e Allen (1991) propõem o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”, segundo o qual o comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa” (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008, p. 116), podendo estas serem experienciadas em simultâneo, com diferentes graus de importância (Meyer & Allen, 1991).

Assume-se assim que o compromisso remete para um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações sobre a sua decisão em continuar ou abandonar a mesma. Ou seja, a combinação das diferentes componentes surge porque todas elas remetem para uma ligação entre o colaborador e a organização, que permite a diminuição da probabilidade de saída dos mesmos (Allen & Meyer, 1990).

Perante isto, entende-se que os trabalhadores “estão comprometidos através de relações de carácter emocional (*comprometimento afetivo*), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (*comprometimento calculativo*) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (*comprometimento normativo*)” (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008, p. 116).

Tabela 2: As três componentes mais comuns do compromisso organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental ou Calculativa	Grau em que o colaborador reconhece os custos associados com o abandono da empresa. Pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003)

Antecedentes do compromisso

Considera-se, segundo os estudos de Mowday, Steers e Porter (1982), que os antecedentes do compromisso afetivo incluem quatro categorias, nomeadamente, as características pessoais, características da função, experiência laboral e características estruturais. No compromisso calculativo, Becker (1960), propõe que este tem por base a magnitude e/ou número de investimentos individuais e a falta de alternativas percebidas pelo sujeito. Por outro lado, Wiener (1982), propõe que o compromisso normativo vai ser influenciado pelas experiências individuais passadas e posteriores à entrada do sujeito na organização.

Outros autores identificaram ainda outros antecedentes como sendo a qualidade das relações com o grupo de liderança, as características da própria função e organização e, por fim, questões ligadas ao papel de cada função (Mathieu & Zajac, 1990).

Por último, Wiener (1982), define como determinantes imediatos do compromisso a lealdade, o dever generalizado e ainda o sentido de identificação do sujeito com a organização.

Consequentes do compromisso

Relativamente aos consequentes do compromisso, Mathieu e Zajac (1990), identificam dois grandes focos, nomeadamente o desempenho do sujeito na função, com o qual estabelece uma relação directa; e os comportamentos de retirada que incluem as intenções de *turnover*, que estabelecem uma relação negativa com o compromisso organizacional, assiduidade e pontualidade e ainda, a intenção de procurar alternativas de emprego e a de abandonar o emprego, que apresentam ambos uma relação significativa e negativa com o compromisso.

Por sua vez, Meyer e Allen (1991), associam o compromisso à permanência do sujeito na organização, à eficácia organizacional, ao comportamento de assiduidade e ainda ao desempenho a nível individual e grupal, estabelecendo uma relação positiva. No entanto, os autores atentam para a dificuldade em estabelecer uma relação entre qualquer dimensão do compromisso com outro comportamento, porque as três componentes do compromisso podem exercer efeitos diferentes num mesmo comportamento em particular. Em conformidade com isto está a ideia de Rego (2003), onde “*o comprometimento afetivo – e, menos intensivamente, o normativo – induz a menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, mais baixos índices de absentéismo, mais comportamentos de cidadania e superior desempenho, mas isso não é claro no que concerne ao instrumental*” (p. 27). Isto leva o autor a afirmar que a maior ou menor predisposição para o sujeito contribuir para os objectivos organizacionais vai depender do tipo de laço psicológico que os liga à organização, sublinhando que “*é mais provável que os indivíduos exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou com necessidade de nela se inserirem*” (p. 27).

Work engagement

O conceito de *work engagement* tem vindo a ser alvo de grande interesse quer para as organizações quer para investigações académicas (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). São os colaboradores inovadores, com bom desempenho, competitividade e direcionados para o negócio que são fundamentais para o sucesso de uma organização (Bakker & Schaufeli, 2008).

O conceito foi desenvolvido na tentativa de alcançar um estado permanente, afectivo-motivacional nos colaboradores relativamente à sua função (Bakker, 2014). O *work engagement* foi inicialmente conceptualizado por Kahn (1990), tratando-se do aproveitamento dos próprios colaboradores sobre os papéis que desempenham, onde os sujeitos se expressam física, cognitiva e emocionalmente durante a execução das suas funções. Isto leva a crer que os trabalhadores com elevados níveis de *engagement* estão fisicamente envolvidos, cognitivamente vigilantes e emocionalmente ligados enquanto realizam as suas tarefas (Simbula & Guglielmi, 2013).

Posterior a esta, muitas outras definições surgiram, sumarizadas na tabela 3.

Tabela 3: Definições de work engagement

Rothbard (2001)	“Definido pela atenção e absorção face à função. A atenção remete para o tempo gasto pelo sujeito a pensar e a concentrar-se no seu papel e o recurso que as pessoas têm para se dedicar às suas funções. A absorção implica uma motivação intrínseca e interesse pela função e surge quando o sujeito perde a noção do tempo para se envolver e focar no seu desempenho face à tarefa.”
Harter, Schmidt e Keyes (2002)	“Combinação de competências cognitivas e variáveis emocionais no ambiente de trabalho. Conceito composto por elementos como sentimento de suporte, incentivo à contribuição individual, cumprimento, sentimento de pertença e oportunidade para progredir e aprender continuamente.”
Schaufeli e colaboradores, (2002)	“Sentimento positivo e um estado de espírito relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção.”
Saks (2008)	“As pessoas escolhem eles próprios ligar-se em inúmeros papéis no trabalho e fora dele, não fazendo sentido referirmo-nos ao <i>engagement</i> sem ser específico sobre o papel em questão.” “Conceito único, com definição distinta.”

Perspectivas do work engagement

Partindo do pressuposto de que tanto experiências positivas como negativas têm funções e impactos importantes para o compromisso com a função, surge o modelo de mudança afectiva

do *work engagement* (Carver & Scheier, 1990). O modelo propõe que o principal mecanismo subjacente ao aparecimento do *engagement* é a passagem de um afeto negativo para um afeto positivo, resultando assim se o sujeito experienciar esta passagem. Esta abordagem é representada por Bledow e colaboradores (2011), de acordo com o modelo, que demonstra que a transição é feita, quanto mais pronunciada for a mudança afetiva. No entanto, importa mencionar que a mudança afetiva não implica que o sujeito experiencie em primeiro lugar afeto negativo e em seguida, exclusivamente, afeto positivo.

Por outro lado, Mehta e Mehta (2013), identificaram como dimensões do *work engagement*, a confiança e integridade; a natureza do trabalho, devendo os colaboradores encontrar um trabalho desafiante para que se possam auto-motivar; a linha de visão entre o desempenho do colaborador e o desempenho da organização, de forma a que estas sejam distintas e claras para o trabalhador contribuir para ambas; as oportunidades de crescimento na carreira; o orgulho face à empresa, de maneira a que os trabalhadores se sintam lisonjeados por estarem associados àquela organização; e por último, os colegas de trabalho que aumentam significativamente os níveis de *engagement*.

Por último, e partindo da definição de Schaufeli e colaboradores (2002), assume-se que o *engagement* se trata de um estado afetivo-cognitivo persistente e generalizado, não focado num objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. Os autores identificam como componentes do *work engagement* o vigor, caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço no mesmo e persistência face às dificuldades; a dedicação que se refere a um elevado envolvimento no trabalho e ao experienciar sensações de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e por último, a absorção, caracterizada pela concentração total do trabalhador, o que faz com que o tempo passe muito mais rápido e perante as dificuldades o sujeito não consiga desapegar-se do trabalho.

Antecedentes do work engagement

Não existe na literatura um consenso no que diz respeito aos antecedentes do *work engagement*. Num estudo realizado para examinar potenciais antecedentes do *work engagement* em várias universidades da Nigéria, identificou-se a necessidade de realização dos sujeitos; os seus comportamentos workahólicos; as características sociodemográficas; e por último, a situação laboral que engloba o ramo organizacional e a estabilidade laboral do sujeito (Adekola, 2011).

Um outro estudo em que foi aplicado o modelo *job demands-resources*, pretendia-se explorar o *burnout* e o *work engagement* entre tripulantes de cabine, investigando os possíveis antecedentes dos mesmos. Relativamente ao *work engagement*, foram identificados os *job resources*, que incluem a autonomia do sujeito, a possibilidade de desenvolvimento, o suporte social e o feedback, uma vez

que a investigação mostrou que para aumentar a percepção do *work engagement* do tripulantes de cabine, era necessária a existência de *job resources* suficientes (Chen & Chen, 2012).

Noutra perspectiva, Sonnentag (2003), observou que o nível de recuperação diário dos sujeitos após um dia de trabalho vai influenciar positivamente o nível diário do *engagement* com a função no dia seguinte.

Por último, um estudo que tinha como objectivo abordar as relações entre trabalho e casa observou que as exigências do trabalho e da família conduzem a um sentimento de tensão na função e uma diminuição do sentimento de *engagement*. Por outro lado, os recursos existentes nestes mesmo ambientes conduzem ao aumento de sentimentos de *engagement* e a uma diminuição do *burnout* (Montgomery, Peeters, Schaufeli, & Den Quden, 2003).

Consequentes do work engagement

A relação entre potenciais antecedentes e consequentes do *work engagement* bem como os seus componentes não estão conceptualizados e muito menos estudados (Macey & Schneider, 2008).

O mesmo estudo realizado por Adekola (2011), identificou como consequentes do *work engagement* a satisfação laboral que inclui a satisfação com a carreira, o *stress* no trabalho e a intenção do sujeito para abandonar a organização; e por último, o bem-estar psicológico, traduzido em sentimentos de exaustão e no conflito trabalho-família.

O estudo anteriormente mencionado com tripulantes de cabine, identificou como principal consequente do *work engagement* a intenção de saída dos sujeitos, sendo que elevados níveis do mesmo pode ser eficaz na redução desta intenção por parte dos tripulantes (Chen & Chen, 2012).

Por sua vez, Shuck, Reio Jr e Rocco (2011), identificaram como principais consequentes do *engagement*, a vontade do colaborador em ir além das suas responsabilidades de trabalho mínimas; e uma relação negativa com a intenção do sujeito para abandonar a organização.

A fim de perceber os efeitos do *work engagement* no desempenho dos colaboradores, Rich, Lepine e Crawford (2010), identificaram uma relação positiva entre a ligação dos sujeitos com a função e duas dimensões da *performance*, nomeadamente, o desempenho de tarefa e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Estes CCO's não contribuem directamente para o *core business* da organização, mas promovem o ambiente psicológico e social adequado para se trabalhar nele, sendo prestativos, conscienciosos e apelando ao desportivismo e dever cívico.

Por último, e desempenhando uma função simultaneamente de antecedente e consequente, surge o estudo de Chughtai e Buckley (2008), onde se observou que maiores níveis de sentimento de confiança impulsionam igualmente maiores níveis de *work engagement*, que por sua vez, faz aumentar de novo os níveis de confiança, resultando num efeito em espiral.

Desempenho individual

Do ponto de vista prático, o desempenho é uma variável de grande enfoque por se tratar de um *input* gerador de valor para os indivíduos e para a organização. A sua importância remete para o facto de ser uma categoria comportamental, que abarca diversas dimensões psicossociais como a individual, interpessoal e situacional (Bendassolli, 2012).

O desempenho é definido pelos comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização, não se traduzindo num *outcome*, consequência ou resultado de um comportamento ou ação, mas sim na ação propriamente dita. É considerado um conceito multidimensional na medida em que qualquer trabalho em específico tem um conjunto substantivo de componentes associadas ao desempenho que se distinguem pelas relações que estabelecem com outras variáveis (McCloy, Campbell, & Cudeck, 1994).

Por outro lado e perante a diversidade de definições de desempenho, Viswesvaran e Ones (2000), propõem que a *performance* se refere a um conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o sujeito a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma. Os autores referem que os modelos do constructo em estudo podem ter por base um conceito único e específico ou um conjunto de dimensões associadas, tal como também pode estar associado a uma única função em particular ou adaptado para todas as funções em geral.

Nesta linha de pensamento, uma das grandes taxonomias refere que o desempenho é dividido em duas grandes dimensões, o de tarefa e o contextual. O mérito desta perspectiva prende-se com a separação dos dois tipos de desempenho, tornando-o um conceito multidimensional, em que o desempenho de tarefa está associado ao papel formal e o desempenho contextual ao papel emergente, tomando como ênfase a iniciativa do sujeito e não a proeficiência (Bendassolli, 2012). O desempenho de tarefa têm uma relação directa com o núcleo técnico da organização. Em contraste, o desempenho contextual remete para o ambiente mais amplo, social e psicológico da organização em que o núcleo técnico tem que funcionar (Motowildo & Van Scotter, 1994).

Paralelamente surge a perspectiva de Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005), que associa o desempenho a um estado episódico. Os autores partiram da perspectiva de Barker (1963) em que uma experiência que constitui o dia-a-dia do sujeito é composta por uma série de episódios, coerentes e organizados, associados a um sujeito em específico, ocorrências e objetivos. Estes são episódios relativamente curtos, segmentados e organizados por temáticas, em torno de objetivos imediatos relevantes para a função, podendo ser influenciados pelo estado afectivo.

Por outro lado, actualmente as organizações são caracterizadas por ambientes dinâmicos e de mudança, o que implica uma crescente capacidade adaptativa por parte dos colaboradores (Smith, Ford & Kozlowski, 1997). Isto levou à teoria de Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000),

sobre o desempenho segundo uma perspectiva adaptativa. Os autores definem-no como um constructo multidimensional, constituído por oito dimensões, nomeadamente, reação face a situações de emergência ou crise; reação face ao stress; resolução de problemas de forma criativa; reação face a situações incertas e imprevisíveis; aprendizagem de tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados com o trabalho; adaptabilidade interpessoal, cultural e física.

Por último, temos a abordagem que remete para um desempenho activo, proposta por Frese e Zapf (1994). Os autores partiram de dois pressupostos, o de que os sujeitos são seres activos por natureza e o de que as suas acções são orientadas para um objectivo fazendo dos sujeitos seres intencionais. Esta acção organiza-se em função de uma sequência em que se inicia com o estabelecimento de objectivos, passando pela procura de informação e elaboração de um plano, posteriormente executado e monitorado, dando por terminado após a recepção de *feedback*. Neste sentido, o desempenho consiste no processo de acção regulado por esta cadeia sequencial e interligada.

Desempenho e compromisso organizacional

A importância do compromisso organizacional baseia-se no valor do seu papel na condução de resultados importantes para o sucesso da organização, como sendo a diminuição das intenções de saída dos trabalhadores ou absentismo e aumento do desempenho.

A literatura tem sido inconsistente e discordante no que refere à relação entre o compromisso organizacional afectivo e ao desempenho, propondo quer relações positivas quer relações negativas (Somers & Bimbaum, 1998). Inclusive, o estudo realizado por Meyer e colaboradores (1989), concluiu que existe uma relação positiva entre o compromisso afectivo e o desempenho e uma relação negativa entre o compromisso calculativo e o desempenho. Por outro lado, um estudo realizado por Sirin, Bilir e Karademir (2013), encontrou uma relação significativamente positiva entre o desempenho dos trabalhadores e as dimensões instrumental e calculativa do compromisso, tendo estas um carácter preditivo face ao desempenho, mas a mesma relação não foi encontrada para a dimensão afectiva.

Apesar desta inconsistência, observou-se um forte impacto preditivo do compromisso organizacional no desempenho a nível individual (Conway & Briner, 2012). Segundo estes autores, indivíduos que apresentem maiores níveis de compromisso organizacional apresentam desempenhos melhores quer a nível de quantidade quer de qualidade.

Num estudo que pretendia analisar a relação entre a vertente atitudinal do compromisso organizacional e o desempenho dos trabalhadores, observou-se uma relação positiva entre ambos. Esta era uma relação de maior intensidade em desempenhos extra-papel

comparativamente a actividades intra-papel, bem como para funções em que eram feitas auto-avaliações ao invés de avaliações feitas pelos supervisores (Riketta, 2002).

Por último, tanto o estudo de Fu e Deshpande (2014), como o estudo de Susanty e Miradipta (2013), apontam para uma relação directa e significativa com carácter preditivo entre o compromisso organizacional e o desempenho individual.

Desempenho e work engagement

Recordando a definição de *work engagement* partilhada por alguns autores, este remete para elevados níveis de investimento pessoal nas tarefas constituintes da sua função, remetendo consequentemente para indicadores de desempenho (eg. Kahn, 1990; Rich *et al.*, 2010; Schaufeli, *et al.*, 2002). Kahn (1990), reforça ainda que um indivíduo com elevados níveis de *engagement* é aquele que realiza as suas funções com um sentimento de auto-investimento, energia e paixão que se deverá traduzir em elevados níveis de desempenho intra e extra papel.

Partindo das presentes definições, Christian, Garza e Slaughter (2011), defendem que sujeitos com elevada ligação à sua função também deverão estar mais vigilantes e mais focados nas suas funções, pressupondo desta forma uma relação positiva entre o *work engagement* e o desempenho dos sujeitos nas suas funções, revelando um efeito preditivo.

Os mesmos autores assumem ainda que os factores contextuais e as características pessoais estão relacionados com o investimento individual de cada sujeito face às suas funções e que deverão conduzir a elevados níveis de *performance* (Christian *et al.*, 2011).

Numa outra perspectiva, surge o estudo de Bakker e Bal (2010), em que hipotizavam uma relação positiva entre baixos recursos no trabalho – sendo estes os aspectos sociais, físicos, psicológicos e organizacionais no trabalho que permitem a realização dos objectivos organizacionais (Bakker, 2014) – e baixos níveis de *work engagement*, sendo este consequentemente preditor de baixos níveis de *performance*. Os autores tomavam ainda como hipótese o facto de elevados níveis de *work engagement* momentâneo influenciarem positivamente os recursos no trabalho na semana seguinte. O estudo mostrou que reduzidos níveis de autonomia e oportunidades de desenvolvimento estariam positivamente relacionados com reduzido *work engagement*, que por sua vez predizia reduzidos níveis de desempenho. Para além disso, e indo ao encontro das suas hipóteses, a ligação momentânea do sujeito com a sua função está positivamente relacionada com os recursos que o colaborador dispõem no trabalho. Os autores concluíram que estes resultados mostram-nos como a variabilidade de experiências intra-individuais no trabalho podem explicar os limitados níveis de *job performance*.

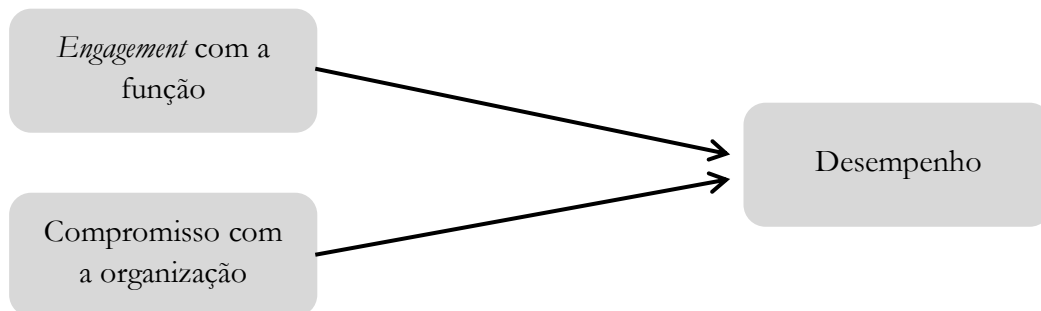
MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Em síntese, da análise da literatura consultada parece existir maiores evidências e concordância do efeito positivo do *engagement* sobre o desempenho do que em relação ao compromisso organizacional. Este estudo tenta ser uma contribuição para uma melhor compreensão destes dois conceitos.

Assim, o objetivo específico deste estudo é analisar/verificar se o desempenho evidenciado pelos trabalhadores numa organização é influenciado pelo compromisso organizacional e pelo *work engagement* e, caso encontremos efeito significativo de ambos, qual deles produz mais intensidade e mais força preditiva sobre o desempenho.

Com isto, estabelece-se como modelo de investigação o esquema de seguida apresentado.

Figura 1: Modelo de investigação



Perante isto, e uma vez que este se trata de um estudo exploratório, em que pretendemos explorar se o *engagement* com a função e o compromisso organizacional são variáveis preditoras do desempenho individual, e se sim, qual delas explica em maior percentagem as variações do mesmo, não se considera pertinente o estabelecimento de hipóteses de investigação.

MÉTODO

Delineamento

A presente investigação segue uma abordagem quantitativa, uma vez que todas as variáveis são avaliadas segundo uma escala de medida, que lhes permite a sua ordenação e quantificação. Esta remete para um estudo empírico, não-experimental, com um delineamento correlacional, de carácter explanatório e exploratório (D'Oliveira, 2007), uma vez que se pretende analisar como é que as variáveis *work engagement* e compromisso organizacional se encontram correlacionadas/interligadas com o desempenho.

Para além disso, trata-se de um estudo explanatório porque já existem estudos que avaliam a relação direta entre as variáveis em estudo, no entanto, é simultaneamente um estudo exploratório porque não existem investigações que mostrem qual das variáveis (se o *work engagement*, se o compromisso) explica com maior percentagem as variações observados no desempenho dos sujeitos.

Por último, este refere-se ainda a um estudo transversal, uma vez que, os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

Os participantes foram selecionados a partir da população portuguesa, residente em todo o país e a trabalharem em diversos sectores com diferentes funções. Os dados necessários para testar o objetivo do estudo foram recolhidos entre Dezembro de 2014 e Fevereiro de 2015.

A recolha de dados remete para um processo de amostragem não probabilística (de conveniência e tipo *snowball*). Apesar deste tipo de amostras poderem não ser representativas da população, porque “*a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos*” (p. 11), as mesmas permitem a aquisição de uma amostra heterogénea, visto que reúne indivíduos a trabalharem em diversos sectores, com diferentes funções e contratos de trabalho. Esta é uma amostra por conveniência uma vez que, os seus elementos são selecionados pela sua conveniência, voluntariado, ou acidentalmente; e do tipo *snowball*, visto que foi selecionado um indivíduo de interesse, que depois recomenda outros indivíduos, que por sua vez recomendam outros, proporcionando o aumento da dimensão da amostra e formando como o próprio nome indica uma “bola de neve” (Marôco, 2014).

O presente estudo conta com a participação de 274 indivíduos, com idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos, com uma idade média de 39 anos e um desvio-padrão de 12.15. Destes, 71.5% são do género feminino e 28.5% do género masculino. Relativamente às habilitações literárias, 29.6% dos participantes têm escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 37.2% têm

frequência universitária e 33.2% têm uma licenciatura ou superior. No que diz respeito à antiguidade, os indivíduos trabalham nas suas organizações em média à 11.20 anos, com um desvio-padrão de 11.41, sendo que estes valores variam entre 0 e 41 anos. Por último, em relação ao vínculo laboral, 64.6% dos indivíduos trabalham segundo um contrato sem termo e os restantes 35.4% trabalham segundo um contrato a termo certo.

Tabela 4: Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem	Média	DP
Género	Feminino	196	71.5%		
	Masculino	78	28.5%		
Idade				39	12.15
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	81	29.6%		
	Frequência Universitária	102	37.2%		
	Licenciatura ou superior	91	33.2%		
Antiguidade				11.20	11.41
Vínculo Laboral	Sem termo	177	64.6%		
	A termo certo	97	35.4%		

Procedimento

O questionário utilizado para obtenção de dados no presente estudo foi colocado na plataforma *Google docs*, onde era explicado aos participantes o objetivo do presente estudo, justificando-se a pertinência do mesmo e pedindo aos colaboradores apenas a sua opinião sincera, não havendo respostas corretas ou erradas. Por último, garantiu-se aos participantes a confidencialidade das respostas. Ao longo do questionário, e antes de se iniciar uma nova escala, era explicado aos colaboradores o que era pretendido em cada uma das secções.

Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao programa *SPSS Statistics 22 for Windows*. Relativamente à codificação das variáveis, a variável género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino, tal como aconteceu com a variável contrato de trabalho, codificando a notação “0” para contrato a termo certo e “1” contrato sem termo. Por último, a variável habilitações literárias foi codificada em “1” para o escalão igual ou inferior ao 12º ano, em “2” para o escalão licenciatura e em “3” para o escalão mestrado ou superior.

Primeiramente, procedeu-se à análise de possíveis *outliers* na amostra, que de acordo com Mâroco (2014), estes “são observações extremas, não características, que apresentam resíduos que são

consideravelmente superiores, em valor absoluto, aos resíduos das outras observações” (p. 695). Estes podem ter efeitos moderados ou elevados de acordo com o local onde estes se encontram. Feita a análise gráfica das escalas utilizadas neste estudo verificou-se que apenas existem *outliers* na escala de compromisso, na dimensão do compromisso calculativo e na escala de *work engagement*. No entanto, estes não foram eliminados visto não implicarem uma melhoria do modelo no seu ajustamento.

Aquando a análise das qualidades métricas dos instrumentos, foi realizada para todas elas a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para testar a validade das escalas, tendo para esse efeito sido utilizado o programa *AMOS for Windows*. Para esta, foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para todos os instrumentos, sendo que para a escala do compromisso organizacional foi feito um modelo a três fatores, para a escala de *work engagement* foi realizado um modelo a três fatores e outro a um fator e por fim, para a escala de desempenho foi feito um modelo a um fator.

Para a análise do seu ajustamento, teve-se em conta os resultados obtidos para o qui-quadrado (χ^2); para o *Tucker-Lewis Index* (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); e para o *root mean square error o approximation* (RMSEA). Os índices de ajustamento adequados são apresentados de seguida na tabela 5.

Tabela 5: Índices de ajustamento para modelos fatoriais (valores de referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação
$\chi^2 / g1$ Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente

Para as restantes qualidades métricas – fiabilidade e sensibilidade –, foi utilizado novamente o *SPSS Statistics 22 for Windows*. A fiabilidade remete para a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Para esta, recorreu-se ao cálculo do *alpha de Cronbach*, quer para cada instrumento quer para as dimensões que os compõem, sendo que um *alpha de Cronbach* aceitável deve ter um valor igual ou superior a .70.

Relativamente à sensibilidade, esta é calculada quer para os itens quer para cada uma das escalas, sendo que a sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar um sujeito e a sensibilidade da escala refere-se à capacidade que a mesma tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para tal procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (*work engagement*, compromisso organizacional e desempenho), sendo efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos. Mais precisamente, para avaliar a sensibilidade dos itens procedeu-se ao cálculo da mediana, da assimetria, do achatamento, o máximo e o mínimo de cada item; e para avaliar a sensibilidade da escala foi calculada a média do somatório dos itens de cada uma das escalas. No estudo da normalidade, foi utilizado como indicador o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), sendo que se aceita a hipótese da normalidade se o nível de significância for superior a .05.

Após esta primeira etapa, foram efetuadas as comparações entre as médias dos grupos que fazem parte das variáveis demográficas em relação às escalas em estudo. Realizou-se um teste *T-Student* para as variáveis demográficas dicotómicas como o género e o tipo de contrato de trabalho, uma regressão linear simples para a variável idade e antiguidade e por último, a ANOVA *One Way* para a variável habilitações literárias, constituída por três grupos.

Posteriormente, foi realizada a correlação de *Pearson* para todas as variáveis, a fim de perceber como as variáveis estão relacionadas umas com as outras.

Por último, testou-se o objetivo do estudo através do modelo de regressão linear múltipla, pretendendo-se averiguar as eventuais relações e associações entre as variáveis em estudo, a fim de perceber se a variação do desempenho dos indivíduos é explicada em maior percentagem pela ligação dos trabalhadores com a sua função (*work engagement*) ou pela sua ligação com a organização (compromisso organizacional).

Variáveis e instrumentos

Compromisso organizacional

Para avaliar o compromisso organizacional foi utilizada a escala de Meyer e Allen (1997), adaptada para este estudo. Esta é composta por 19 itens avaliados numa *rating scale* do tipo *Likert*, de 7 pontos, em que 1 corresponde ao discordo totalmente e 7 a concordo totalmente. Os 19 itens apresentados de seguida, na tabela 6, são divididos em três dimensões distintas, entre elas, o compromisso afetivo que pretende avaliar o grau em que o indivíduo se sente ligado, identificado e envolvido emocionalmente na organização; o compromisso normativo que remete para o

sentimento de obrigação e dever moral que o sujeito para com a organização; e, por último, o compromisso instrumental, que avalia a percepção do sujeito face aos custos associados ao seu abandono da organização. Esta é uma escala com boas qualidades métricas, pois a escala original apresenta valores de *alpha de cronbach* de .85 para o compromisso afetivo, .79 para o compromisso calculativo e .73 para o compromisso normativo, revelando boa consistência interna (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Nas posteriores análises foram invertidos os itens 3, 4, 6 e 14 por se encontrarem formulados pela negativa.

Tabela 6: Escala compromisso organizacional

Compromisso afetivo
1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização (R)
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização (R)
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização (R)
Compromisso normativo
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego (R)
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento
17. Esta organização merece a minha lealdade
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham
19. Devo muito à minha organização
Compromisso calculativo
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse
8. Muito da minha vida seria prejudicada se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra

Work engagement

O *work engagement* foi medido tendo por base a escala UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*, construída por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português em estudo anterior (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014). Esta é uma escala constituída por 17 itens, avaliados numa *rating scale* do tipo *Likert*, de 7 pontos, em que 1 corresponde ao nunca ou nenhuma vez e 7 a sempre ou todos os dias, de acordo com o sentido da frase. Os 17 itens apresentados de seguida, na tabela 7, são divididos em três dimensões distintas, entre elas, o vigor que pretende avaliar o nível de energia e resiliência mental do sujeito durante o trabalho; a dedicação que remete para o nível de envolvimento, entusiasmo e orgulho face à função que desempenha; e, por último, a absorção que tem como objetivo avaliar o nível de concentração do trabalhador. A escala original apresenta valores de *alpha de cronbach* de .83 para o vigor, .92 para a dedicação e .82 para a absorção, revelando boa consistência interna.

Tabela 7: Escala *work engagement*

Vigor
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo
15. Sou muito persistente no meu trabalho
17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem

Dedicação
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho
7. O meu trabalho inspira-me
10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço
13. O meu trabalho é desafiante

Absorção
3. O tempo voa quando estou a trabalhar
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
11. Estou imerso no meu trabalho
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho

Desempenho

Por último, a variável desempenho foi medida de duas formas no presente estudo. Através da avaliação do desempenho percebido pelos sujeitos e também através da indicação do seu desempenho real. Para o desempenho auto-percebido dos sujeitos, usou-se quatro itens da escala *Self-rated performance* de Williams e Anderson (1991).

Os itens são avaliados numa *rating scale* do tipo *Likert*, de 5 pontos, em que 1 corresponde ao discordo totalmente e 7 a concordo totalmente, apresentados de seguida na tabela 8.

Tabela 8: Escala desempenho percebido

Comportamentos <i>in-role</i>
1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

Relativamente ao desempenho real, incluiu-se no questionário uma questão em que se pedia ao participante para indicar relativamente ao último ano de trabalho qual o resultado da avaliação do seu desempenho que lhe foi transmitida pela chefia, sendo que a resposta dos sujeitos podia variar ao longo de cinco pontos, nomeadamente, desempenho excelente/muito bom; desempenho bom; desempenho satisfatório; desempenho fraco; e desempenho muito fraco.

RESULTADOS

Qualidades métricas das escalas

Escala de compromisso organizacional

Validade

Tendo em conta que a escala de compromisso organizacional é composta por três dimensões (compromisso afetivo, calculativo e normativo), foi realizada uma análise fatorial a três fatores. Ao fator 1 (CA) pertencem os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6; ao fator 2 (CN) pertencem os itens 14, 15, 16, 17, 18 e 19; e por último, ao fator 3 (CC) correspondem os itens 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13.

Após a análise da estrutura fatorial, verificou-se a necessidade de se eliminarem os itens 17 e 19 referentes ao compromisso normativo e o item 9 pertencente ao compromisso calculativo por apresentarem um baixo peso fatorial (**Tabela 9, ANEXO D - 1.1.1**). Posto isto, obtiveram-se índices de ajustamento com valores aceitáveis, apresentados de seguida, na tabela 9. De acordo com a tabela 9, como podemos observar, obteve-se um nível de adequação excelente para o índice de χ^2 e um nível de adequação satisfatório para os restantes índices.

Tabela 9: Índices de ajustamento da AFC para a escala de compromisso organizacional

χ^2/gf	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2.36	.94	.90	.92	.07

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala (**ANEXO D - 1.1.2**), verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .81 para o compromisso global, revelando uma boa consistência interna. No que diz respeito à fiabilidade de cada dimensão do compromisso organizacional, estas apresentam *Alphas de Cronbach* entre .77 e .90, apresentando todas elas uma boa consistência interna, não se alterando significativamente se se eliminasse qualquer item, pois apenas os itens CA_1, CC_13 e CN_14i aumentariam ligeiramente o *Alpha de Cronbach* inicial.

Tabela 10: Fiabilidade das dimensões da escala de compromisso organizacional

Dimensões da escala de compromisso	Alpha de Cronbach da dimensão	Itens da dimensão	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Compromisso afetivo	.90	CA_1	.90
		CA_2	.89
		CA_3i	.87
		CA_4i	.87
		CA_5	.88
		CA_6i	.87
Compromisso calculativo	.77	CC_7	.73
		CC_8	.72
		CC_10	.73
		CC_11	.73
		CC_12	.73
		CC_13	.79
Compromisso normativo	.83	CN_14i	.87
		CN_15	.75
		CN_16	.72
		CN_18	.77

Sensibilidade

De acordo com os dados apresentados (**Tabela 11, ANEXO D - 1.1.3**), verifica-se que os mesmos nos levam à rejeição da hipótese de normalidade, para um nível de significância de .05. No entanto, relativamente aos parâmetros da normalidade, pode-se concluir que a presente escala cumpre os requisitos necessários pois, apresentam valores absolutos de assimetria e achatamento abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998). Ainda, segundo Marôco (2014), os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1, como é o caso da presente escala.

Tabela 11: Sensibilidade da escala compromisso organizacional e das suas dimensões

Escala e dimensões	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro-padrão Assimetria	Achatamento	Erro-padrão achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
Compromisso	.07	274	.00	-.34	.15	.02	.29
C_Afetivo	.09	274	.00	-.66	.15	-.20	.29
C_Calculativo	.07	274	.00	-.40	.15	-.22	.29
C_Normativo	.07	274	.00	-.02	.15	-.92	.29

Escala de *work engagement*

Validade

Tendo em conta que a escala de *work engagement* é composta por três dimensões (vigor, dedicação e absorção), foi realizada uma análise fatorial a três fatores. Ao fator 1 (Vigor) pertencem os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17; ao fator 2 (Absorção) pertencem os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16; e por último, ao fator 3 (Dedicação) correspondem os itens 2, 5, 7, 10, 13.

Após a análise da estrutura fatorial (**Tabela 12, ANEXO D - 1.2.1**), verificou-se que nem todos os índices de ajustamento são os mais adequados, nomeadamente o GFI que deveria ser superior a .90 e o RMSEA que deveria ser inferior a .08. Ao modelo a três fatores acrescenta-se o facto das dimensões dedicação e vigor, absorção e vigor estarem correlacionadas entre si com valores superior a 1. Posto isto, optou-se por realizar a análise fatorial a um fator (**Tabela 13, ANEXO D - 1.2.1**).

Tabela 12: Índices de ajustamento da AFC a três fatores para a escala de *work engagement*

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
3.23	.93	.86	.92	.09

Tabela 13: Índices de ajustamento da AFC a um fator para a escala de *work engagement*

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2.70	.95	.89	.94	.08

Comparando os resultados dos índices de ajustamento do modelo a três fatores com o modelo a um fator, neste último modelo os índices apresentam melhor ajustamento, pelo que, neste estudo iremos utilizar o *work engagement* como uma variável unidimensional.

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de *work engagement* (**Tabela 14, ANEXO D - 1.2.2**), verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .95, revelando uma boa consistência interna. Não foram eliminados itens tendo em conta não haver diferenças no valor de *Alpha de Cronbach*.

Tabela 14: Fiabilidade da escala de *work engagement*

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Work engagement	.95	EV_1	.95
		ED_2	.95
		EA_3	.95
		EV_4	.95
		ED_5	.95
		EA_6	.95
		ED_7	.95
		EV_8	.95
		EA_9	.95
		ED_10	.95
		EA_11	.95
		EV_12	.95
		ED_13	.95
		EA_14	.95
		EV_15	.95
		EA_16	.95
		EV_17	.95

Sensibilidade

De acordo com os dados apresentados (**Tabela 15, ANEXO D - 1.2.3**), pode-se concluir que, apesar de, ao analisar-se o nível de significância para a escala de *work engagement*, se verificar a rejeição da hipótese de normalidade (isto é, o estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05), estas não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998). Segundo Marôco (2014), os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1, como é o caso da presente escala.

Tabela 15: Sensibilidade da escala de *work engagement*

Escala e dimensões	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro-padrão Assimetria	Achatamento	Erro-padrão achatamento
	Estatística	Gl	Sig.				
Work engagement	.17	274	.00	-.21	.15	.59	.29

Escala de desempenho percecionado

Validade

Tendo em conta que a presente escala de desempenho percecionado é composta por uma única dimensão da escala original, foi feita a análise fatorial apenas a um fator, aos quais pertenciam os 4 itens da escala.

Após a análise da estrutura fatorial, verificou-se não ser necessário qualquer tipo de alteração/ajustamento na escala pois, de acordo com a tabela 16 apresentada de seguida (**ANEXO D - 1.3.1**), obteve-se níveis de adequação excelentes para todos os índices, à exceção do RMSEA que obteve apenas um nível de adequação satisfatório.

Tabela 16: Índices de ajustamento da AFC para a escala de desempenho percecionado

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2.84	.99	.99	.97	.08

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de desempenho percecionado (**Tabela 17, ANEXO D - 1.3.2**), verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .83, revelando uma boa consistência interna. Optou-se por não se eliminar nenhum dos quatro itens pois nenhum deles faria aumentar o *Alpha de Cronbach* inicial.

Tabela 17: Fiabilidade da escala de desempenho percecionado

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Desempenho percecionado	.83	D_1	.79
		D_2	.79
		D_3	.76
		D_4	.81

Sensibilidade

De acordo com os dados apresentados (**Tabela 18, ANEXO D - 1.3.3**), pode-se concluir que, apesar de, ao analisar-se o nível de significância para a escala de desempenho percecionado se verificar a rejeição da hipótese de normalidade (isto é, o estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05), estas não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente

(Kline, 1998). Segundo Marôco (2014), os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1, como é o caso da presente escala.

Tabela 18: Sensibilidade da escala de desempenho percecionado

Escala e dimensões	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro-padrão Assimetria	Achatamento	Erro-padrão achatamento
	Estatística	Gl	Sig.				
Desempenho percecionado	.18	274	.00	-.22	.15	-.67	.29

Análise descritiva das variáveis

Caracterização das variáveis

Após realizada uma análise descritiva das escalas em estudo a fim de perceber a posição das respostas dadas pelos 274 participantes nos diferentes constructos estudados, pode-se concluir que, de acordo com a tabela 20 e com a figura 2 apresentada a baixo, o compromisso apresenta valores ligeiramente superiores ao ponto médio ($\mu = 4.47$), pois está acima (ainda que muito próximo) do ponto central 4, sendo a dimensão do compromisso afetivo e do compromisso calculativo que mais contribuem para esses valores, pois o compromisso normativo é o único que se encontra ligeiramente a baixo do ponto médio.

Relativamente aos níveis de *work engagement*, de acordo com a figura 3, pode-se observar que estes estão acima do ponto médio ($\mu = 5.44$), tendo em conta que o ponto central da escala é o nível 4, significando isso que os indivíduos que fazem parte da amostra deste estudo apresentam níveis de ligação com as suas responsabilidades funcionais ligeiramente elevados, apresentando médias superiores comparativamente aos valores apresentados face ao compromisso organizacional e as suas dimensões.

No que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, de acordo com a tabela 20 e a figura 4, estes percecionam o seu desempenho como bastante elevado ($\mu = 4.40$), pois o seu valor médio encontra-se acima do ponto central, visto que esta é uma escala de cinco pontos. Já o desempenho real dos indivíduos situa-se a um nível elevado também ($\mu = 4.22$), visto estar acima do ponto central, tendo em conta que esta é uma resposta que varia ao longo de cinco pontos, no entanto, tem um valor médio inferior comparativamente ao desempenho percecionado. Isto acontece porque, tal como indicado na literatura, escalas de percepção de desempenho de trabalhadores tendem a ser sobrevalorizadas.

Figura 2: Caracterização da variável *compromisso organizacional* e suas dimensões

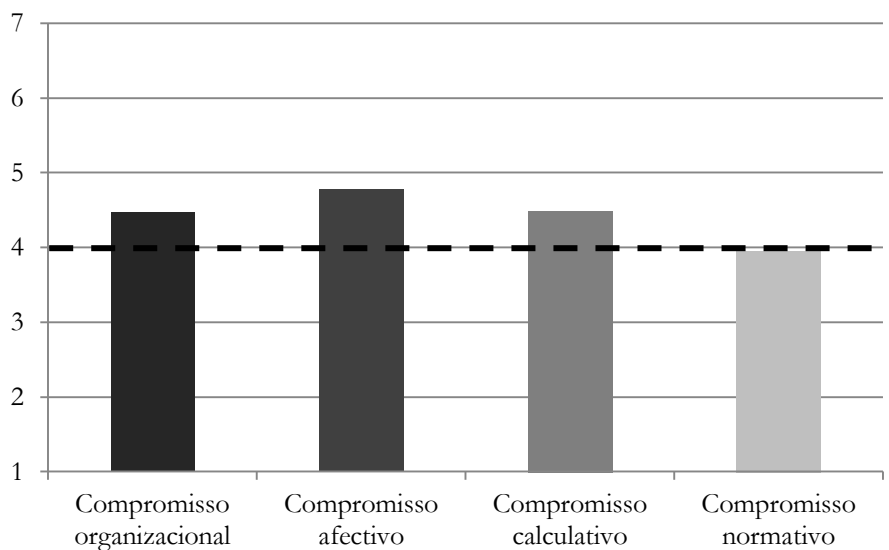


Figura 3: Caracterização da variável *Work engagement*

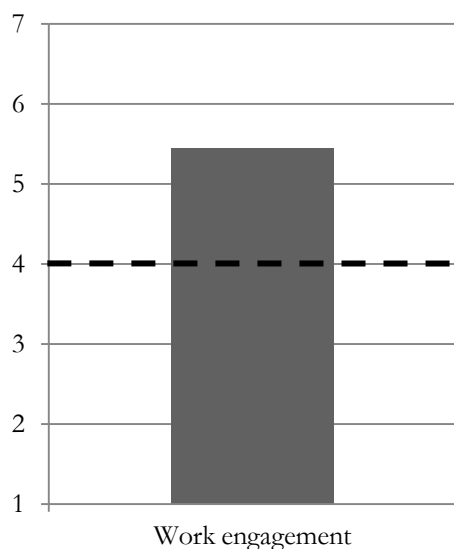
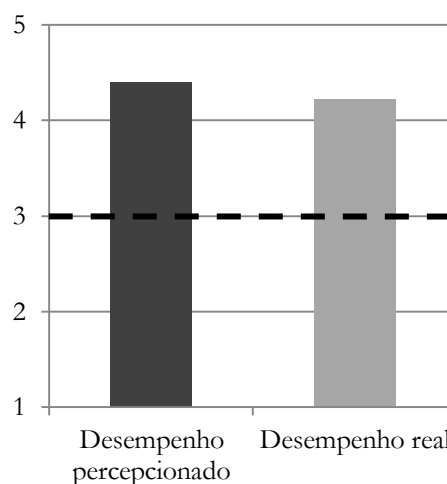


Figura 4: Caracterização das variáveis desempenho percebido e desempenho real



Diferenças entre variáveis

Para se fazer a comparação entre as médias das variáveis em estudo, em função das variáveis sociodemográficas recolhidas, utilizou-se o Teste t-Student para as variáveis nominais como o género e o vínculo laboral e a análise de variância ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos como é o caso da idade, habilitações literárias e antiguidade. Sempre que se encontraram diferenças significativas no teste da ANOVA, realizou-se de seguida o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si.

Nas tabelas que se seguem apenas se apresentam os resultados que revelaram diferenças significativas.

Relativamente à variável habilitações literárias, de acordo com a tabela 19, pode-se observar um efeito das mesmas sobre o desempenho real dos colaboradores, havendo diferenças significativas no desempenho entre sujeitos que tenham nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e sujeitos que tenham um mestrado ou escolaridade superior. Existem diferenças no desempenho também entre os indivíduos que têm escolaridade equivalente a licenciatura e sujeitos que têm um mestrado ou escolaridade superior.

Ainda no que diz respeito às habilitações literárias (tabela 19), estas têm um efeito sobre o compromisso dos colaboradores, encontrando-se diferenças no compromisso de colaboradores que tenham nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano e sujeitos que tenham um mestrado ou escolaridade superior.

Tabela 19: ANOVA *One Way* e Teste *Tukey HSD* para a variável habilitações literárias

Variável	ANOVA		Hab. Lit. A	Hab. Lit. B	Tukey HSD				
	F	Sig.			Dif. Médias (A-B)	Sig.			
Desempenho real	5.39	.01	≤ 12º Ano	Licenciatura	-.04	.93			
				Mestrado ou +	-.34*	.01			
			Licenciatura	≤ 12º Ano	.04	.93			
				Mestrado ou +	-.30*	.02			
			Mestrado ou +	≤ 12º Ano	.34*	.01			
				Licenciatura	.30*	.02			
			Compromisso orgnizacional	3.51	.03	≤ 12º Ano	Licenciatura	.10	.76
							Mestrado ou +	.36*	.03
Licenciatura	≤ 12º Ano	-.10				.76			
	Mestrado ou +	.26				.13			
Mestrado ou +	≤ 12º Ano	-.36*				.03			
	Licenciatura	-.26				.13			

Correlações entre as variáveis

Para medir a intensidade e a direção da associação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, visto tratarem-se de variáveis quantitativas (Marôco, 2014). Este coeficiente pode variar entre - 1 e + 1, sendo que se $r > 0$ significa que as variáveis variam no mesmo sentido, e se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. Note-se ainda que o valor absoluto da correlação indica a intensidade da associação. Por último, Marôco (2014) considera

que as correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a .25; moderadas quando $.25 \leq |r| < .5$; fortes para $.5 \leq |r| < .75$; e muito fortes quando $|r| \geq .75$.

De acordo com os parâmetros mencionados e com a Tabela 20 apresentada de seguida, pode-se observar uma correlação positiva moderada ($r = .27$; $p = .00 < \alpha = .01$) entre o desempenho percebido dos sujeitos e o seu desempenho real, mostrando que indivíduos com avaliações de desempenho mais elevadas tendem a perceber o seu desempenho como elevado também.

A matriz de correlações mostra também a existência de uma correlação positiva moderada (.38; $p = .00 < \alpha = .01$), entre o *work engagement* e o desempenho real dos colaboradores. Isto significa que indivíduos com maiores níveis de desempenho, apresentam também maiores nível de comprometimento e ligação com a sua função.

A correlação entre o compromisso organizacional e o desempenho real dos trabalhadores é positiva e fraca (.17; $p = .01 \leq \alpha = .01$), significando que indivíduos com maiores níveis de desempenho apresentam também maiores níveis de ligação à organização.

A dimensão afetiva da escala de compromisso apresenta também uma relação positiva e moderada com o desempenho real dos sujeitos (.27; $p = .00 < \alpha = .01$), mostrando que quando os colaboradores têm uma forte ligação afetiva com a sua organização, estes têm também maiores níveis de desempenho.

A dimensão normativa da escala de compromisso apresenta também uma relação positiva fraca com o desempenho real dos sujeitos (.13; $p = .03 < \alpha = .05$), mostrando que quando os colaboradores aumentam o seu compromisso normativo há também um ligeiro aumento do seu desempenho real.

O compromisso organizacional apresenta uma correlação positiva forte com o *engagement* que o sujeito apresenta face à sua função (.54; $p = .00 < \alpha = .01$), sendo que ambas as variáveis variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

Entre a dimensão afetiva da variável compromisso organizacional e o *work engagement* existe uma correlação positiva forte (.70; $p = .00 < \alpha = .01$), sendo que quando a ligação afetiva do sujeito à sua organização aumenta, a ligação com a sua função também aumenta, e vice-versa.

Já o compromisso normativo, apresenta uma correlação positiva moderada (.43; $p = .00 < \alpha = .01$) com o *work engagement*, e como tal, quando há um aumento do sentimento de obrigação ou dever moral do colaborador para com a organização, há também um aumento do seu comprometimento com a sua função, e vice-versa.

Todas as dimensões do compromisso apresentam uma relação positiva com a variável compromisso. Mais especificamente, o compromisso afetivo (.74; $p = .00 < \alpha = .01$) apresenta uma correlação positiva forte, o compromisso calculativo (.49; $p = .00 < \alpha = .01$) uma correlação

positiva moderada e, por último, o compromisso normativo (.75; $p = .00 < \alpha = .01$), apresentam uma correlação positiva muito forte, com o compromisso no geral. Isto significa que estas variam no mesmo sentido e como tal, quando uma aumenta a outra também aumenta, e vice-versa.

Por último, o compromisso normativo apresenta uma correlação positiva moderada e fraca com o compromisso afetivo e com o compromisso calculativo, respetivamente, o que significa que quando o sentimento de obrigação e de dever moral do sujeito para com a organização aumenta, as outras dimensões do compromisso (afetivo e calculativo), também aumentam.

Tabela 20: Matriz de correlações de *Pearson*

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Desempenho percecionado	4.40	.48	1					
2. Desempenho real	4.22	.78	.27**	1				
3. <i>Engagement</i>	5.44	1.30	.12	.38**	1			
4. Compromisso afetivo	4.79	1.51	.07	.27**	.70**	1		
5. Compromisso calculativo	4.49	1.22	.09	-.11	-.11	-.10	1	
6. Compromisso normativo	3.95	1.53	.03	.13*	.43**	.44**	.14*	1
Compromisso	4.47	.93						

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

Teste do modelo de investigação

De maneira a testar o principal objetivo da presente investigação, começou-se por realizar uma regressão linear múltipla, permitindo avaliar a influência das variáveis independentes ou predictoras nas variáveis dependentes ou critério. As variáveis predictoras são o *work engagement*, e as três dimensões do compromisso (afetivo, normativo e calculativo), sendo o desempenho real dos colaboradores a variável critério/dependente. Depois de realizada a matriz de correlações pode-se verificar que não foram encontradas associações entre as variáveis e o desempenho percecionado pelos colaboradores, pelo que este não irá ser incluído nas análises seguintes.

Inicialmente, realizou-se a regressão linear múltipla para a variável *work engagement* e para as três dimensões do compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo). De acordo com a tabela 21 apresentada de seguida, pode-se concluir que o modelo de regressão é significativo, mas apenas para a variável de *work engagement* ($p = .00 < \alpha = .01$).

Tabela 21: Regressão linear múltipla para o *engagement* e as dimensões do compromisso organizacional

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	B	T	P
<i>Engagement</i>				.38**	4.73	.00
Compromisso Afectivo				.01	.14	.89
Compromisso Calculativo	Desempenho	.15	11.93**	-.06	-1.03	.30
Compromisso Normativo				-.03	-.39	.70

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

Por último, e depois de se perceber que apenas a ligação do sujeito com a sua função desempenha uma influência significativa sobre o desempenho real dos colaboradores, realizou-se uma regressão linear simples, a fim de perceber o impacto/força desta mesma influência.

Tendo como base os resultados apresentados na tabela 22, pode-se observar uma influência positiva do *work engagement* sobre o desempenho dos colaboradores, sendo que esta ligação que os indivíduos estabelecem com a sua função explica 14% da variabilidade do desempenho dos mesmos.

Tabela 22: Regressão linear simples para o *engagement*

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	B	T	P
<i>Engagement</i>	Desempenho	.14	46.52**	.38**	6.82	.00

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

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Estudar o impacto preditivo do compromisso organizacional e do *work engagement* sobre o desempenho surgiu porque apesar de serem conceitos, conceptualmente, relacionados, não deixam de ser distintos (Hallberg & Schaufeli, 2006), e apresentados em larga escala como propensores de *outcomes* de interesse para as organizações como o desempenho, satisfação ou motivação, pois de acordo com Bakker e Demerouti (2008), trabalhadores com elevados níveis de *engagement* são mais criativos, mais produtivos e dispostos a ir mais além daqueles que são os seus objetivos.

Deste modo, o presente estudo teve como principal objetivo perceber primeiramente se tanto o compromisso organizacional como o *work engagement* estão relacionados com o desempenho dos trabalhadores, quer seja o desempenho auto-percecionado quer seja o real, para posteriormente avaliar o carácter preditivo desta mesma relação. Ou seja, toma-se como objetivo verificar se o desempenho evidenciado pelos indivíduos é influenciado quer pelo compromisso organizacional quer pelo *work engagement* e, caso isso aconteça, qual das variáveis produz mais intensidade e mais força preditiva sobre o desempenho.

Partindo da literatura apresentada, apesar de existirem ainda algumas inconsistências no que se refere à relação e ao carácter preditivo do compromisso organizacional face ao desempenho, na generalidade, os estudos apontam para relações positivas e preditivas entre o compromisso organizacional e o desempenho, e o *work engagement* e o desempenho.

De acordo com a presente ideia, esperava-se então, que tanto o compromisso como o *work engagement* estariam relacionados com o desempenho individual, sendo preditores do mesmo.

A partir da análise dos dados recolhidos, a presente investigação conduziu-nos a algumas conclusões importantes. Começou-se por observar os níveis de compromisso organizacional e de *work engagement* da amostra, onde se pôde concluir que os sujeitos apresentam uma ligação à organização ligeiramente acima do ponto médio, não se podendo no entanto, considerar que têm elevado compromisso organizacional. Por outro lado, apresentam níveis de *work engagement* superiores, comparativamente ao compromisso, e como tal, pode-se concluir que os sujeitos estão mais ligados ao trabalho que desenvolvem do que à sua organização.

No que diz respeito ao desempenho, estes apresentam valores médios elevados, ainda que superiores na escala de desempenho auto-percecionado face ao desempenho real, levando isto a crer que, no geral, os participantes têm desempenhos elevados, mas percecionam-no mais elevado que o que ele é na realidade. Uma possível explicação para esta distinção prende-se com o facto de as escalas de desempenho auto-percecionado poderem compelir os colaboradores a

fazerem uma autoavaliação sobrevalorizada sobre o seu próprio desempenho (Carmeli, Gilat & Waldman, 2007).

Após conhecermos os níveis de *work engagement*, compromisso organizacional e desempenho da amostra, tentou-se perceber como é que estes conceitos estariam correlacionados entre si. Nesta análise, pôde-se concluir o facto de a escala utilizada para estudar o desempenho auto-percecionado dos colaboradores não nos ter levado a qualquer tipo de resultado significativo, sendo que apenas foram encontradas relações significativas face ao desempenho real dos mesmos. Perante isto, pode-se concluir na presente amostra, que tanto o compromisso organizacional como o *work engagement* estão positivamente correlacionados com o desempenho real dos sujeitos, tendo em conta que, a ligação dos trabalhadores com a sua função tem uma relação muito mais forte com o desempenho, do que a ligação que estes desenvolvem com a sua organização. Para além disso, importa referir que de entre as três dimensões que compõem o compromisso organizacional, é a componente afetiva, isto é, o desejo de querer permanecer e a ligação emocional com a empresa que apresenta uma correlação mais forte com o desempenho, seguindo-se da componente normativa – ou seja, o dever moral e o sentimento de obrigação. Por outro lado, a componente calculativa, ou sentimento de necessidade de pertencer àquela organização, não se encontra correlacionada com o desempenho. Isto leva a crer que primeiramente as empresas devem desenvolver estratégias que fomentem a ligação do sujeito com a sua própria função e posteriormente, ao trabalhar o compromisso organizacional, devem potenciar essencialmente a ligação emocional colaborador-organização. Apesar da literatura ser consensual no que diz respeito à relação entre *work engagement* e que vai ao encontro dos resultados aqui apresentados (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006; Rich, Lepine & Crawford, 2010; Marrelli, 2011), o mesmo não acontece com o compromisso organizacional. Enquanto o estudo de Tsui, Lin, e Yu (2013) vai ao encontro das presentes conclusões, o mesmo não acontece com os estudos de Sirin e colaboradores (2013) e de Meyer e colaboradores (1989), onde o primeiro refere que apenas o compromisso normativo e calculativo estão correlacionados com o desempenho, e o segundo aponta para o compromisso afetivo como sendo a única dimensão a estar correlacionada com o desempenho.

Por último, depois de analisadas as relações entre os conceitos, tentou-se perceber se quer o *work engagement* quer o compromisso organizacional tinham impacto preditivo sobre o desempenho, e se sim, qual dos dois teria maior força preditiva, na tentativa de responder a uma das grandes questões da investigação. Desta forma, os dados estatísticos levam-nos a concluir que apenas o *work engagement* é considerado preditor do desempenho real dos colaboradores, explicando 14% da variação do mesmo. Isto é, apenas os níveis de ligação do sujeito com a sua

função podem fazer aumentar ou diminuir o desempenho real do colaborador, não havendo para a presente amostra qualquer influência preditiva por parte do compromisso organizacional.

Apesar dos estudos mencionados irem parcialmente ao encontro destes resultados, pois a maioria remete para um efeito preditivo quer do compromisso quer do *work engagement* sobre o desempenho (Conway & Briner, 2012; Susanty & Miradipta, 2013; Fu & Deshpande, 2014; Christian *et al.*, 2011; Bakker & Bal, 2010), George (2010), apresenta uma perspectiva diferente face ao *work engagement*, pois para a autora, elevados níveis de ligação com a função não são necessariamente considerados um aspecto positivo, defendendo que a existência de flutuações nos níveis de *work engagement* poderão ser benéficas e que sentimentos negativos poderão ter um lado positivo.

Ainda assim, a perspectiva de que indivíduos com elevados níveis de *engagement* apresentam elevados desempenhos é defendida por Bakker (2009), apontando que estes sujeitos (1) apresentam com maior frequência emoções positivas (felicidade, alegria, entusiasmo); (2) manifestam melhor saúde física e psicológica; (3) criam os seus próprios recursos laborais e pessoais; (4) transferem esse *engagement* para os outros.

Limitações e sugestões

No que diz respeito às limitações do presente estudo, importa salientar possíveis problemas relacionados com o processo de recolha de dados, mais especificamente a dimensão da amostra, que se fosse superior, poderia levar a melhores resultados e melhores qualidades métricas, sobretudo na escala de *work engagement*, que na presente investigação se tornou um conceito unidimensional; e ainda, o método de amostragem, pois segundo Marôco (2014), o método de amostragem não probabilística pode, ou não, ser representativa da população em estudo, mas que acaba por ser a preferida, pois nem sempre é possível, por limitações de tempo e/ou custos obter amostragens aleatórias. Neste sentido, apesar do número de participantes estar dentro do intervalo aconselhável (o triplo do número de itens do questionário) para se realizar as análises estatísticas, sugere-se em investigações futuras, aumentar a amostra (o quádruplo do número de itens do questionário).

Outra limitação prende-se com o facto do questionário ser exclusivamente diretivo, com perguntas fechadas, que impossibilitam respostas mais ricas por parte dos participantes, mas que por vezes complexificam a interpretação dos dados devido à grande diversidade de respostas. Apesar desta ser uma limitação, por outro lado, pode-se revelar uma vantagem por tornar mais fácil e eficaz a interpretação dos dados.

Para além destas, outras duas grandes limitações surgem no estudo, que podem influenciar a qualidade da análise dos dados e as conclusões dela retiradas. A primeira relaciona-se com os participantes, que não fazem parte de um único sector ou organização, muito pelo contrário, todos os indivíduos pertencem aos diversos sectores de atividade e desempenham as mais variadas funções, e como tal, isso pode influenciar o modo como cada um encara a sua ligação à função e à organização. Uma sugestão para esta limitação passa por realizar a mesma investigação mas num único sector de atividade, ou optar por questionar indivíduos que estejam todos no mesmo nível funcional, de maneira a tentar balancear estas questões e obter conclusões mais refinadas. A segunda, e última grande limitação, prende-se com a natureza transversal do estudo, isto é, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento, estes podem estar sujeitos às interpretações momentâneas dos participantes, ou ser influenciados por fatores contextuais ou pessoais que poderão impedir a total sinceridade dos mesmos. Isto vai ao encontro das conclusões de Christian e colaboradores (2011), que defendem que factores contextuais e as características pessoais estão relacionados com o investimento individual de cada sujeito face às suas funções e que terão impacto na sua *performance*. Neste último ponto, sugere-se em investigações futuras a realização de um estudo longitudinal, de maneira a que os mesmos participantes fossem avaliados em pelo menos dois momentos distintos.

Implicações práticas

Desde sempre, o desempenho dos colaboradores é considerado uma das variáveis *core* por parte das empresas, sendo incessantemente estudado, para que se torne possível fornecer às organizações ferramentas para poderem potenciar este tão importante *outcome*. Isto vai ao encontro da ideia de Susanty e Miradipta (2013), que olham para a *performance* como um importante fator para a organização poder competir no mercado global. Neste sentido, e sendo o desempenho uma variável de tamanha importância e tão estudado, a presente investigação representa um contributo particularmente relevante pois pôde concluir que estudos que trabalhem apenas ao nível do desempenho percebido podem conduzir a enviesamentos, tendo em conta que apenas foram encontrados resultados significativos com o desempenho real. Isto pode acontecer porque as escalas de desempenho auto-percebido tendem a ser sobrevalorizadas, sobretudo se o participante for demasiado otimista ou tenha elevadas expectativas, por exemplo (Blouin, Deaton, Richard, & Buza, 2014).

Por último, o grande contributo do estudo é que, sabendo qual a variável mais “valorizada” pelos colaboradores – se o compromisso organizacional, se o *work engagement* –, as empresas podem investir mais sobre a mesma, no caso de existir a impossibilidade de se trabalhar e

potenciar ambas. Partindo dos resultados do estudo, o *work engagement* é a variável preditora do desempenho, e tal como afirma, Shimazu, Schaufeli, Kamiyama e Kawakami (2015), este deve ser potenciado. Por outro lado, apesar do compromisso organizacional não ser identificado como variável preditora para a presente amostra, estudos apontam para uma relação preditora entre as variáveis, como viram Shaw, Delery e Abdulla (2003).

A importância de trabalhar estas variáveis surge não só da necessidade de surgirem novos pensamentos e novas abordagens para que as organizações possam sobreviver, trabalhando para um crescimento e desenvolvimento sustentável (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008), como também pelo impacto positivo que estas trazem à produtividade dos colaboradores. Segundo Marrelli (2011), se tivermos dois colaboradores, um com elevado *engagement* e outro com baixo *engagement*, mas ambos com as mesmas competências e experiência, os resultados encontrados sugerem que estes irão evidenciar provavelmente diferentes níveis de desempenho. As conclusões do nosso estudo vêm no mesmo sentido.

REFERÊNCIAS

- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), 83–99.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. doi:10.2307/258189
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. doi:10.1027/1016-9040/a000160
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, 13(3), 209 – 223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial positive organizational behavior : Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154. doi:10.1002/job
- Barker, R. G. (1963). The stream of behavior as an empirical problem. In *The stream of behavior: Explorations of its structure & content* (pp. 1–22).
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi: 10.1086/222820

- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171–184. doi:10.7213/psicol.argum.5895
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246–1257. doi:10.1037/a0024532
- Blouin, N., Deaton, J., Richard, E., & Buza, P. (2014). Effects of stress on perceived performance of collegiate aviators. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 4(1), 40-49. doi: 10.1027/2192-0923/a000054
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Carroll, A. B. (2006, July 29). Trust is the key when rating great workplaces. Retrieved from http://onlineathens.com/stories/073006/business_20060730047.shtml
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19–35. doi:10.1037//0033-295X.97.1.19
- Cesário, F., Gestoso, C., & Peregrín, F. (2012). Contrato de trabalho, compromisso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 345–360.
- 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
- Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41–58. doi:10.1080/10508414.2012.635125
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47–72.

- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S., & Sloan, L. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375. doi:10.1037/0022-3514.34.3.366
- Conway, N., & Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472–486. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02051.x
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–14. doi:10.4102/sajip.v36i1.910
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a german approach. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271–340).
- Fu, W., & Deshpande, S. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349. doi: 10.1007/s10551-013-1876-y
- George, J. (2010). More engagement is not necessarily better: The benefits of fluctuating levels of engagement. In S. Albrecht, *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 253-263). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). 'Same Same' But Different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). doi:10.1037/10594-009
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223–1245. doi:10.5465/AMJ.2008.35733022

- Hogg M. (2006). Social identity theory. In: Burke PJ (ed.). *Contemporary Social Psychological Theories* (pp. 111– 136). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51. doi:10.3926/ic.476
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. doi: 10.1002/job.507
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, UK: Blackwell.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marrelli, A. (2011). Employee engagement and performance management in the federal sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5-13. doi: 10.1002/pfi.20216
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
- McCloy, R. a., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 493–505. doi:10.1037//0021-9010.79.4.493
- Mehta, D., & Mehta, N. (2013). Employee engagement : A literature review. *Economia. Seria Management*, 208–215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. United States of America : SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model.pdf. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V, Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance It ' s the Nature of the Commitment That Counts. *Jourrl Al of Applied Psychology*, *74*(I), 152–156.
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, *16*(2), 195–211. doi:10.1080/1061580021000030535
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480. doi:10.1037//0021-9010.79.4.475

- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Journal of Occupational Psychology*, 57(3), 254–254.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(1), 115–133.
- O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance , identification , and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492
- Overton, G. K., & MacVicar, R. (2008). Requesting a commitment to change: conditions that produce behavioral or attitudinal commitment. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28(2), 60–66. doi:10.1002/chp.158
- Preston, J. B., & Brown, W. A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 221–239.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. a., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. doi:10.1037//0021-9010.85.4.612
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 25–35. doi:10.1590/S0034-75902003000400003
- Rich, B. L., Lepine, J. a., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. doi:10.1002/job.141
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.

- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40–43. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton: Edward Elgar.
- Shaw, J., Delery, J., & Abdulla, M. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research* , 56(12), 1021-1030. doi: 10.1016/S0148-2963(01)00316-2
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine* , 22(1), 18-23. doi: 10.1007/s12529-014-9410-x
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. doi:10.1080/13678868.2011.601587
- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, i feel good, and i go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117–125. doi:10.5093/tr2013a17
- Sirin, Y., Bilir, P., & Karademir, T. (2013). The effect of organizational commitment on job performance: The case of the Kahramanmaraş provincial directorate of youth services and sports. *International journal of academic research* , 5(4), 65-71. doi: 10.7813/2075-4124.2013/5-4/B.9

- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise : Implications for training design strategies. In *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 89–118). doi:10.1037/10260-004
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52, pp. 441-456. doi:10.1002/hrm.21534
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621–634. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199811)19:6<621::AID-JOB853>3.0.CO;2-B
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24. doi: 10.9744/jti.15.1.13-24
- Tsui, P.-L., Lin, Y.-S., & Yu, T.-H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452. doi: 10.2224/sbp.2013.41.3.443
- Vecina, M. L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 130–148. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. doi:10.5465/AMR.1982.4285349

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Caro(a) participante,

Pretende-se com o presente questionário conhecer a sua opinião acerca da ligação que desenvolve/estabelece quer com a organização em que está inserido quer com a função que desempenha e ainda a percepção que tem sobre o seu desempenho na função.

Espera-se perceber, também, o tipo de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que a sua empresa desenvolve e o impacto das mesmas na sua satisfação e na sua ligação com a função (*engagement*).

Além disso, pretende-se ainda investigar se as diferentes gerações moderam a relação entre as práticas de desenvolvimento de competências e a ligação afetiva à organização, assim como se a percepção de empregabilidade e a insegurança laboral exercem um efeito mediador nesta relação. Por fim pretende-se investigar se a ligação afetiva à organização tem impacto nas intenções de saída da organização.

O questionário aqui apresentado surge no âmbito de uma investigação em Psicologia Social e das Organizações, no **ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**.

Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, importa apenas a sua opinião pessoal, contando assim com a sua sinceridade. Os questionários são anónimos, com respostas confidenciais, utilizando os seus dados apenas para fins académicos. Para que esta confidencialidade seja assegurada não escreva o seu nome no questionário.

Uma vez que este se trata de um estudo longitudinal e por uma questão de controle, continuando as respostas a ser confidenciais, agradecia que nos informasse sobre os seguintes dados:

As duas primeiras letras do nome da sua mãe: ____ ____

As duas primeiras letras do nome do seu pai: ____ ____

Os dois últimos algarismos do seu BI (cartão de Cidadão): ____ ____

Para questões/dúvidas adicionais sobre a investigação, ou caso pretenda receber os resultados da mesma contacte para o e-mail: mariajoaosdc@gmail.com; rita_raposo@live.com.pt; anasetemoreira@outlook.com.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Maria João Castro | Ana Rita Raposo | Ana Moreira

A. Dados demográficos

1. **Idade.** _____
2. **Género.** Feminino Masculino
3. **Habilitações Literárias.**
 - a) Até ao 9º ano
 - b) 12º ano
 - c) Licenciatura
 - d) Mestrado ou superior
4. **Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?** _____
5. **Vínculo laboral?** Contrato sem termo (efectivo) Contrato a termo certo

B. *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
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

- | | |
|---|---------------|
| 1. No meu trabalho sinto-me 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

C. Compromisso organizacional

Pretende-se que nesta secção dê 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:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	
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
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1 2 3 4 5 6 7
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	1 2 3 4 5 6 7
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1 2 3 4 5 6 7
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta	1 2 3 4 5 6 7

organização.

11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. 1 2 3 4 5 6 7
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho. 1 2 3 4 5 6 7
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra. 1 2 3 4 5 6 7
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. 1 2 3 4 5 6 7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento. 1 2 3 4 5 6 7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento. 1 2 3 4 5 6 7
17. Esta organização merece a minha lealdade. 1 2 3 4 5 6 7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. 1 2 3 4 5 6 7
19. Devo muito à minha organização. 1 2 3 4 5 6 7
-

D. Desempenho profissional

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a percepção que tem sobre o seu desempenho dentro da empresa, na realização da sua função. 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:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas. 1 2 3 4 5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade. 1 2 3 4 5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função. 1 2 3 4 5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas. 1 2 3 4 5
-

E. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Às vezes	De tempos a tempos	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Com que frequência:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Participou em formações de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Realizou sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Participou em workshops nos quais desenvolveu novas competências através da interação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Esteve em sessões de workshops/formações que o ajudem a planear a sua carreira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (coaching). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

F. Satisfação laboral

Geralmente o nosso trabalho e os seus aspectos específicos produzem em nós um certo grau de satisfação ou insatisfação. Classifique, de acordo com as seguintes alternativas, o grau de satisfação ou insatisfação face aos aspectos específicos do seu trabalho, considerando a seguinte escala:

Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Indiferente	Pouco Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7
1. Os objectivos e metas de desempenho que deve alcançar.						1 2 3 4 5 6 7
2. A limpeza, higiene, e salubridade do seu local de trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
3. O aspecto físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
4. A temperatura do seu local de trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
5. As relações pessoais com os seus superiores.						1 2 3 4 5 6 7
6. A supervisão que exercem sobre si.						1 2 3 4 5 6 7
7. A proximidade e frequência com que é supervisionado.						1 2 3 4 5 6 7
8. A forma como os seus supervisores avaliam as suas tarefas.						1 2 3 4 5 6 7
9. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na sua empresa.						1 2 3 4 5 6 7
10. O apoio que recebe dos seus supervisores.						1 2 3 4 5 6 7
11. O grau em que a sua empresa cumpre os acordos, as disposições e leis laborais.						1 2 3 4 5 6 7
12. A forma como se efectua a negociação sobre os aspectos laborais na sua empresa.						1 2 3 4 5 6 7

G. O contexto laboral

Pretende-se que nesta secção indique até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação acerca do seu contexto laboral, de acordo com a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego.	1 2 3 4 5
2. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função, nesta empresa, se precisasse.	1 2 3 4 5
3. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.	1 2 3 4 5
4. Provavelmente, em breve, perderei este emprego.	1 2 3 4 5
5. Se pretender, posso facilmente mudar de função.	1 2 3 4 5
6. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.	1 2 3 4 5
7. Tenho a certeza que perderei este emprego.	1 2 3 4 5
8. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.	1 2 3 4 5
9. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.	1 2 3 4 5
10. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.	1 2 3 4 5
11. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.	1 2 3 4 5
12. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.	1 2 3 4 5

H. Escala *Turnover Intentions*

Pretende-se nesta secção, que indique, até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a escala de seguida apresentada:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
1. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.	1 2 3 4 5			
2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.	1 2 3 4 5			
3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1 2 3 4 5			

Obrigada pela sua colaboração! 😊

Por último, relativamente ao último ano de trabalho, indique qual a avaliação que a sua chefia lhe transmitiu sobre o seu desempenho na empresa.

Desempenho excelente/muito bom

Desempenho bom

Desempenho satisfatório

Desempenho fraco

Desempenho muito fraco

ANEXO B – Análise descritiva da amostra

Análise descrita relativa à variável **idade**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	274	19	64	38,99	12,146
Válidos N	274				

Análise descrita relativa à variável **gênero**

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Feminino	196	71,5	71,5	71,5
Válido Masculino	78	28,5	28,5	100,0
Total	274	100,0	100,0	

Análise descrita relativa à variável **habilitações literárias**

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Até ao 9ºano	8	2,9	2,9	2,9
12º ano	73	26,6	26,6	29,6
Válidos Licenciatura	102	37,2	37,2	66,8
Mestrado ou superior	91	33,2	33,2	100,0
Total	274	100,0	100,0	

Análise descrita relativa à variável **vínculo laboral**

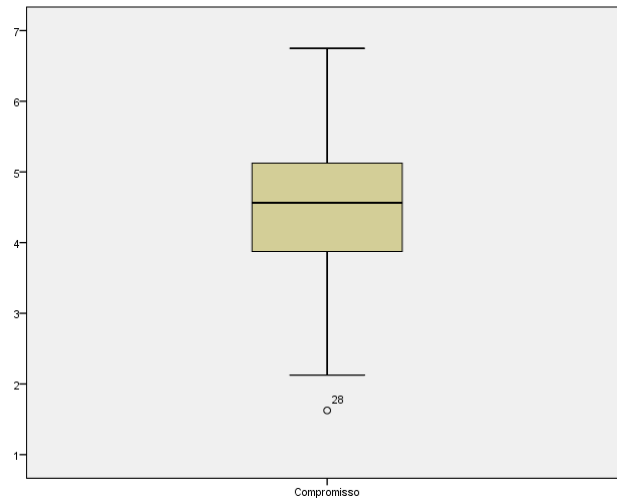
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Contrato a termo certo	97	35,4	35,4	35,4
Válidos Contrato sem termo	177	64,6	64,6	100,0
Total	274	100,0	100,0	

Análise descrita relativa à variável **antiguidade**

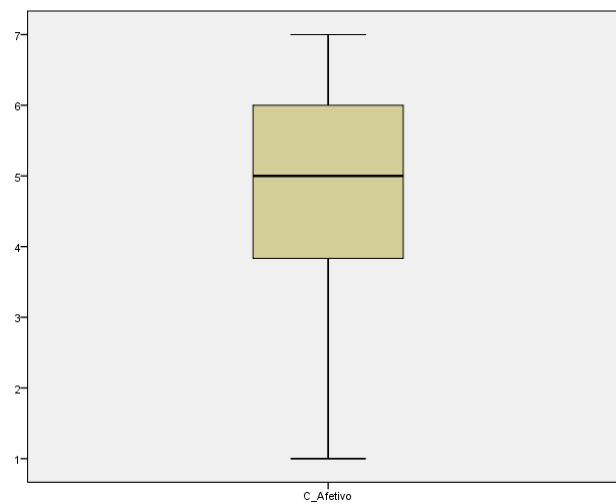
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Antiguidade	274	,167	41,000	11,19678	11,407886
Válido N	274				

ANEXO C – Análise de *outliers*

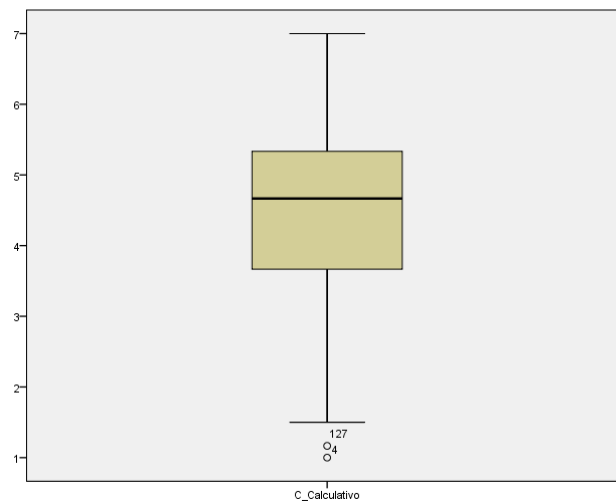
Valores extremos e *outliers* para a escala de **compromisso organizacional**



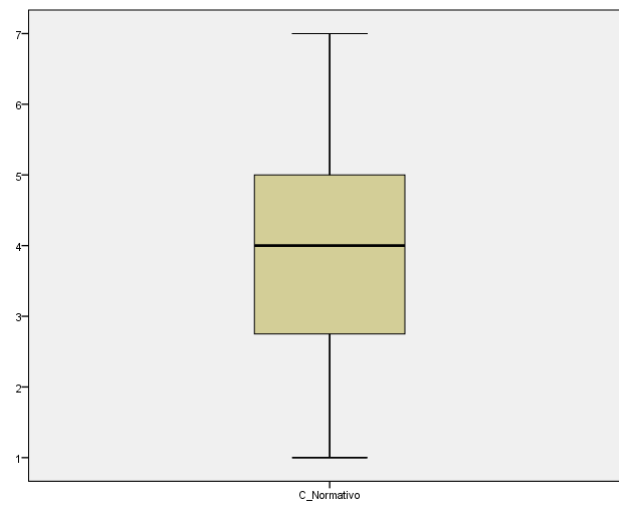
Valores extremos e *outliers* para a dimensão **compromisso afetivo** escala de **compromisso organizacional**



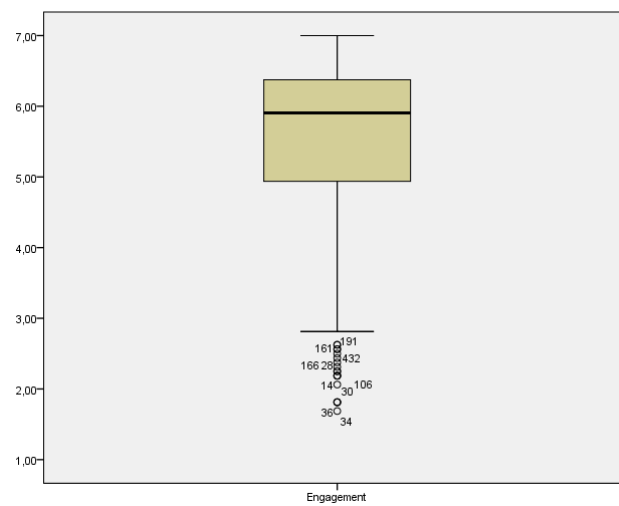
Valores extremos e *outliers* para a dimensão **compromisso calculativo** escala de **compromisso organizacional**



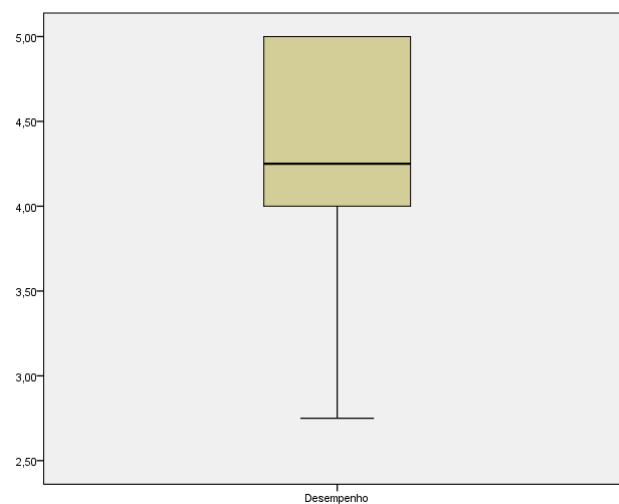
Valores extremos e *outliers* para a dimensão **compromisso normativo** escala de **compromisso organizacional**



Valores extremos e *outliers* para a escala de **work engagement**



Valores extremos e *outliers* para a escala de **desempenho percebido**



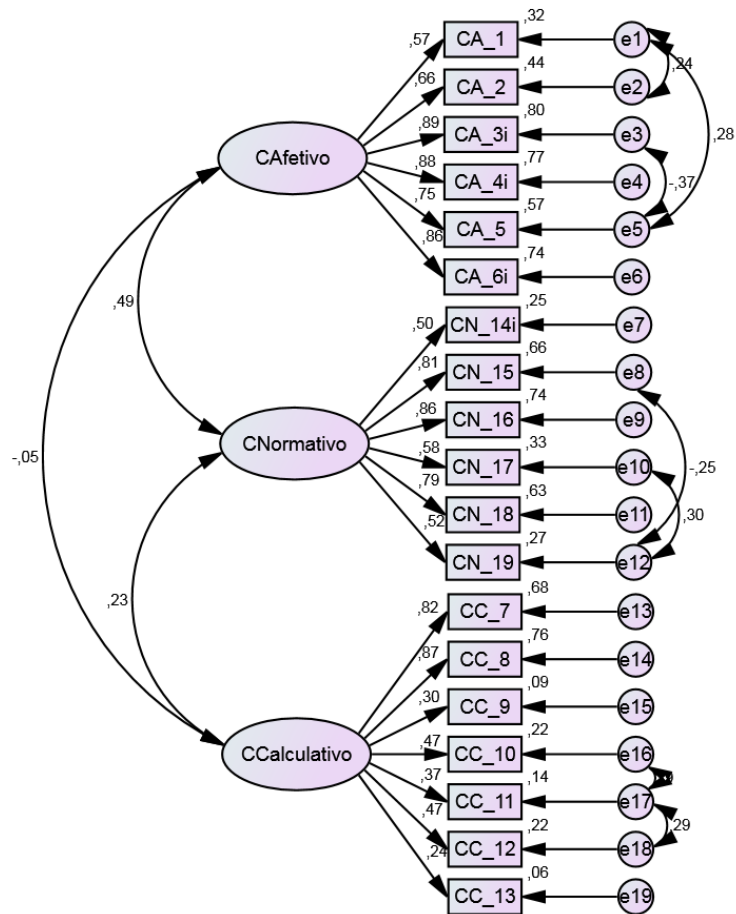
ANEXO D

1. Análise das qualidades métricas

1.1 Escala do compromisso organizacional

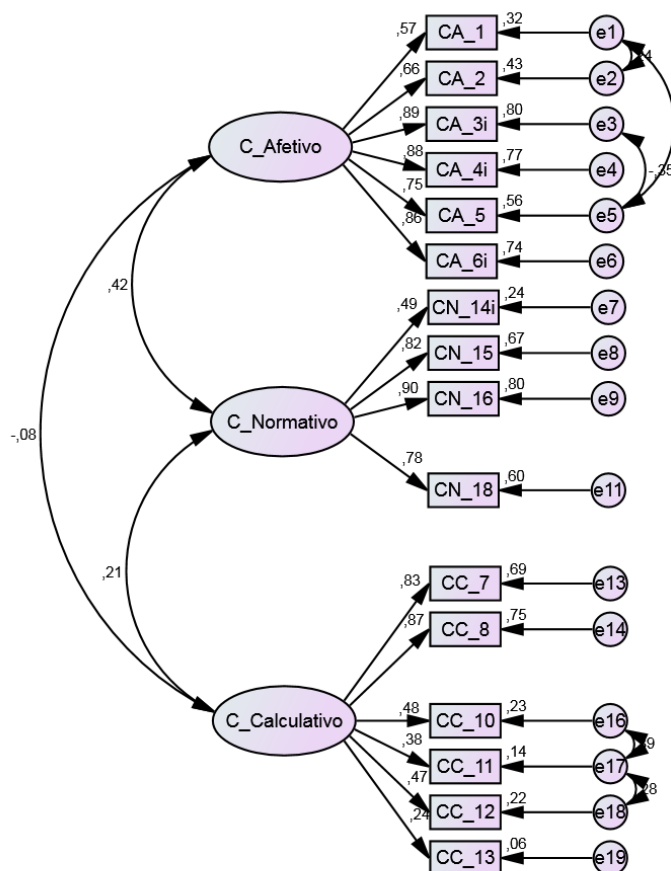
1.1.1 Análise da validade

Análise factorial com todos os itens



$\chi^2(142)=530,431; p=,000; \chi^2df=3,735$
 ;CFI=,850; GFI=,830; TLI=,819
 ;;PCFI=,706; PGFI=,620
 ;RMSEA=,100; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=626,431; BCC=634,020; MECVI=2,322

Análise factorial depois de retirados os itens 9, 17 e 19



$\chi^2(96)=226,882$; $p=,000$; $\chi^2df=2,363$
 ;CFI=,938; GFI=,900; TLI=,923
 ;;PCFI=,750; PGFI=,635
 ;RMSEA=,071; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,003$
 ;AIC=306,882; BCC=312,195; MECVI=1,144

1.1.2 Análise da fiabilidade

Análise da fiabilidade da escala total

Sumário de processamento de casos		
	N	%
Válidos	274	100,0
Casos Excluídos	0	,0
Total	274	100,0

Estatística de fiabilidade	
Alpha de Cronbach	Nº de itens
,806	16

Estatísticas totais – Itens

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item corrigido – Correção total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
CA_1	67,11	187,145	,511	,788
CA_2	66,80	190,593	,539	,787
CA_3i	66,77	193,381	,455	,792
CA_4i	66,47	190,748	,503	,789
CA_5	66,26	189,799	,590	,784
CA_6i	66,64	192,180	,493	,790
CC_7	66,78	198,250	,349	,800
CC_8	66,58	200,061	,343	,800
CC_10	66,95	209,649	,147	,813
CC_11	66,65	213,261	,074	,817
CC_12	66,98	204,025	,263	,805
CC_13	67,84	209,955	,151	,812
CN_14i	67,12	193,928	,455	,793
CN_15	67,76	189,409	,525	,787
CN_16	67,91	185,244	,562	,784
CN_18	67,24	190,359	,534	,787

Análise da fiabilidade da dimensão compromisso afectivo

Estatística da fiabilidade

Alpha de Cronbach	Nº de itens
,898	6

Estatística item-total

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item corrigido – Correção total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
CA_1	24,35	58,191	,614	,900
CA_2	24,04	60,145	,668	,888
CA_3i	24,00	56,626	,778	,872
CA_4i	23,70	55,843	,801	,868
CA_5	23,50	59,877	,724	,881
CA_6i	23,88	57,047	,781	,871

Análise da fiabilidade da dimensão compromisso calculativo

Estadística da fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
,773	6

Estadística item-total				
	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item corrigido – Correção total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CC_7	22,28	36,974	,554	,729
CC_8	22,08	37,513	,581	,722
CC_10	22,45	37,852	,561	,728
CC_11	22,15	38,054	,544	,732
CC_12	22,48	38,141	,553	,730
CC_13	23,34	43,213	,316	,786

Análise da fiabilidade da dimensão compromisso normativo

Estadística da fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
,828	4

Estadística item-total				
	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item corrigido – Correção total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
CN_14i	11,47	26,059	,442	,870
CN_15	12,11	21,480	,716	,754
CN_16	12,26	19,436	,789	,715
CN_18	11,59	22,484	,690	,767

1.1.3 Análise da sensibilidade

Análise da sensibilidade dos itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
CA_1	274	0	5,00	-,347	-1,276	1	7
CA_2	274	0	5,00	-,625	-,690	1	7
CA_3i	274	0	5,00	-,515	-,942	1	7
CA_4i	274	0	6,00	-,774	-,703	1	7
CA_5	274	0	6,00	-1,034	,165	1	7
CA_6i	274	0	5,00	-,579	-,836	1	7
CC_7	274	0	5,00	-,534	-,907	1	7
CC_8	274	0	5,00	-,602	-,699	1	7
CC_10	274	0	5,00	-,312	-1,121	1	7
CC_11	274	0	5,00	-,595	-,868	1	7
CC_12	274	0	5,00	-,310	-1,060	1	7
CC_13	274	0	3,00	,361	-1,008	1	7
CN_14i	274	0	5,00	-,359	-1,072	1	7
CN_15	274	0	4,00	,146	-1,234	1	7
CN_16	274	0	3,00	,199	-1,358	1	7
CN_18	274	0	5,00	-,231	-1,147	1	7

Análise da sensibilidade da escala

	Teste de normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	Gl	Sig.
Compromisso	,072	274	,002	,988	274	,023

a. Correção de Lilliefors

Estadísticas descritivas da escala

		Estadística	Erro-padrão	
Compromisso	Média	4,4660	,05604	
	95% IC para média	Lower Bound	4,3557	
		Upper Bound	4,5763	
	5% Média aparada	4,4809		
	Mediana	4,5625		
	Variância	,861		
	Desvio-padrão	,92766		
	Mínimo	1,63		
	Máximo	6,75		
	Intervalo	5,13		
	Intervalo interquartil	1,25		
	Assimetria	-,344	,147	
	Achatamento	,023	,293	

Análise da sensibilidade das dimensões da escala

Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadística	gl	Sig.	Estadística	Gl	Sig.
C_Afetivo	,094	274	,000	,949	274	,000
C_Calculativo	,068	274	,004	,984	274	,003
C_Normativo	,072	274	,002	,974	274	,000

a. Correção Lilliefors

Estadísticas descritivas das dimensões da escala

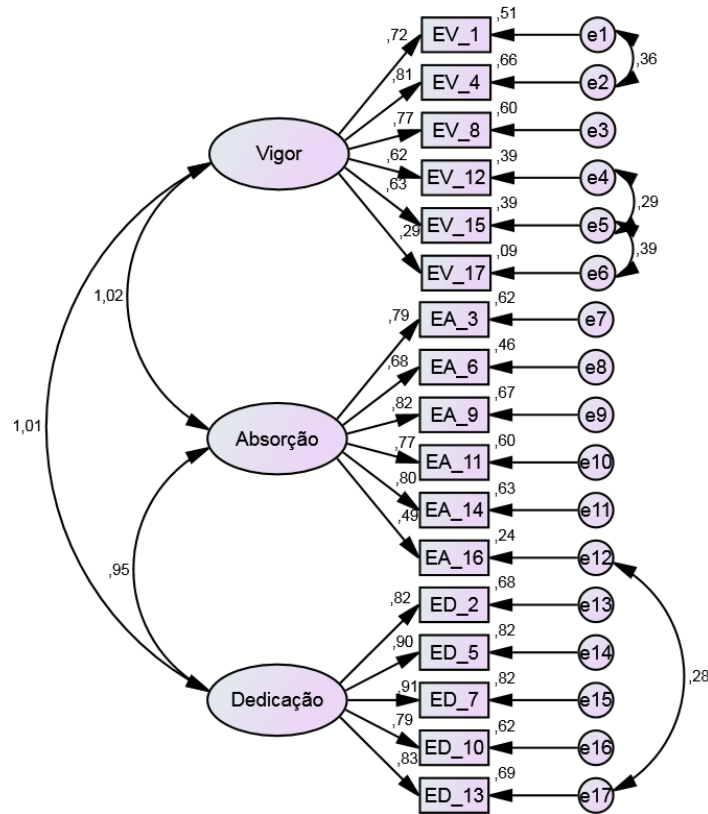
		Estadística	Erro-padrão
C_Afetivo	Média	4,7822	,09106
	Mediana	5,0000	
	Desvio-padrão	1,50728	
	Mínimo	1,00	
	Máximo	7,00	
	Assimetria	-,662	,147
	Achatamento	-,204	,293
C_Calculativo	Média	4,4927	,07344
	Mediana	4,6667	

	Desvio-padrão	1,21563	
	Mínimo	1,00	
	Máximo	7,00	
	Assimetria	-,397	,147
	Achatamento	-,218	,293
	Média	3,9516	,09261
	Mediana	4,0000	
	Desvio-padrão	1,53297	
C_Normativo	Mínimo	1,00	
	Máximo	7,00	
	Assimetria	-,018	,147
	Achatamento	-,916	,293

1.2 Escala do *work engagement*

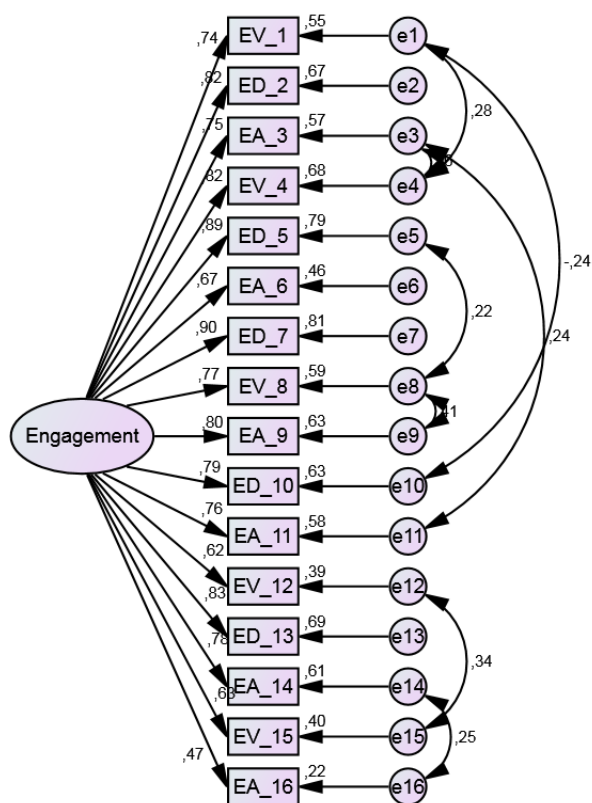
1.2.1 Análise da validade

Análise factorial a três factores



X²(112)=361,880; p=,000; X²df=3,231
 ;CFI=,930; GFI=,857; TLI=,916
 ;;PCFI=,766; PGFI=,628
 ;RMSEA=,090; p(rmsea<=0,05)=,000
 ;AIC=443,880; BCC=449,668; MECVI=1,647

Análise factorial a um factor



$\chi^2(96)=258,729$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,695$
 ;CFI=,954; GFI=,890; TLI=,942
 ;;PCFI=,763; PGFI=,628
 ;RMSEA=,079; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=338,729; BCC=344,041; MECVI=1,260

1.2.2 Análise da fiabilidade

Sumário de processamento de casos			
		N	%
	Válidos	274	100,0
Casos	Excluídos	0	,0
	Total	274	100,0

Estatística de fiabilidade	
Alpha de Cronbach	Nº de itens
,952	17

Estadística item-total

	Média da escala	Variância da escala	Item corrigido	Alpha de Cronbach
	se o item for	se o item for	- Correção	se o item for
	eliminado	elimando	total	eliminado
EV_1	87,67	404,492	,712	,949
ED_2	87,68	392,746	,782	,947
EA_3	87,62	398,141	,747	,948
EV_4	87,95	396,481	,792	,947
ED_5	87,90	388,993	,849	,946
EA_6	88,15	396,411	,654	,950
ED_7	88,15	381,129	,860	,946
EV_8	88,26	386,955	,752	,948
EA_9	87,77	390,714	,784	,947
ED_10	87,52	394,617	,752	,948
EA_11	87,84	396,760	,758	,948
EV_12	87,69	404,748	,640	,950
ED_13	87,78	384,807	,824	,946
EA_14	87,98	392,721	,786	,947
EV_15	87,25	412,993	,659	,950
EA_16	88,58	400,112	,505	,954
EV_17	87,01	427,546	,340	,954

1.2.3 Análise da sensibilidade

Análise da sensibilidade dos itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
EV_1	274	0	6,00	-1,475	1,729	1	7
ED_2	274	0	6,00	-1,362	1,024	1	7
EA_3	274	0	6,00	-1,510	1,487	1	7
EV_4	274	0	6,00	-1,288	,926	1	7
ED_5	274	0	6,00	-1,223	,544	1	7
EA_6	274	0	6,00	-1,114	,087	1	7
ED_7	274	0	6,00	-1,000	-,183	1	7
EV_8	274	0	6,00	-,968	-,323	1	7
EA_9	274	0	6,00	-1,241	,498	1	7
ED_10	274	0	6,00	-1,545	1,429	1	7
EA_11	274	0	6,00	-1,188	,580	1	7
EV_12	274	0	6,00	-1,470	1,399	1	7
ED_13	274	0	6,00	-1,300	,501	1	7

EA_14	274	0	6,00	-1,076	,076	1	7
EV_15	274	0	6,00	-1,651	2,448	2	7
EA_16	274	0	5,00	-,563	-1,050	1	7
EV_17	274	0	7,00	-2,304	5,213	1	7

Análise da sensibilidade da escala

	Teste de normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Desempenho	,166	274	,000	,860	274	,000

b. Correção de Lilliefors

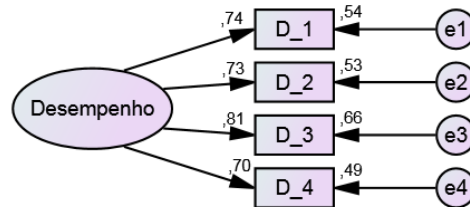
Estatísticas descritivas da escala

	Estatística	Erro-padrão
Média	5,4380	,07807
95% IC para média	Lower Bound	5,2843
	Upper Bound	5,5917
5% Média aparada	5,5410	
Mediana	5,9063	
Variância	1,670	
Engagement Desvio-padrão	1,29232	
Mínimo	1,69	
Máximo	7,00	
Intervalo	5,31	
Intervalo interquartil	1,45	
Assimetria	-1,213	,147
Achatamento	,589	,293

1.3 Escala do desempenho percebido

1.3.1 Análise da validade

Análise factorial a um factor



$\chi^2(2)=5,676$; $p=,059$; $\chi^2_{df}=2,838$
 ;CFI=,991; GFI=,990; TLI=,973
 ;;PCFI=,330; PGFI=,198
 ;RMSEA=,082; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,184$
 ;AIC=21,676; BCC=21,975; MECVI=,080

1.3.2 Análise da fiabilidade

Sumário de processamento de casos			
		N	%
	Válidos	274	100,0
Casos	Excluídos	0	,0
	Total	274	100,0

Estatística de fiabilidade	
Alpha de Cronbach	Nº de itens
,832	4

Estatística item-total				
	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminando	Item corrigido – Correção total	Alpha de Cronbach se o item for eliminando
D_1	13,12	2,304	,650	,793
D_2	13,27	2,176	,658	,788
D_3	13,20	2,102	,713	,763
D_4	13,15	2,128	,627	,805

1.3.3 Análise da sensibilidade

Análise da sensibilidade dos itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
D_1	274	0	4,00	-,397	-,090	2	5
D_2	274	0	4,00	-,312	-,003	2	5
D_3	274	0	4,00	-,555	,624	2	5
D_4	274	0	4,00	-1,175	3,290	1	5

Análise da sensibilidade da escala

	Teste de normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Desempenho	,179	274	,000	,891	274	,000

c. Correção de Lilliefors

Estatísticas descritivas da escala

	Estatística	Erro-padrão
Média	4,3951	,02892
95% IC para média	Lower Bound	4,3381
	Upper Bound	4,4520
5% Média aparada	4,4145	
Mediana	4,2500	
Variância	,229	
Desempenho	Desvio-padrão	,47865
	Mínimo	2,75
	Máximo	5,00
	Intervalo	2,25
	Intervalo interquartil	1,00
	Assimetria	-,217
		,147
	Achatamento	-,666
		,293

2. Análise descritiva das variáveis

Variável idade

ANOVA One Way – Desempenho real dos colaboradores					
Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	2,050	1	2,050	3,437	,065 ^b
Resíduos	162,245	272	,596		
Total	164,296	273			

ANOVA One Way – Desempenho percebido					
Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	,015	1	,015	,067	,796 ^b
Resíduos	62,530	272	,230		
Total	62,546	273			

ANOVA One Way – Work engagement					
Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	,252	1	,252	,150	,699 ^b
Resíduos	455,686	272	1,675		
Total	455,937	273			

ANOVA One Way – Compromisso organizacional					
Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	2,551	1	2,551	2,986	,085 ^b
Resíduos	232,379	272	,854		
Total	234,930	273			

Variável gênero

Teste t-Student – Desempenho real dos colaboradores					
Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	4,457	,036	-,552	272	,581
Variâncias não homogêneas			-,609	176,494	,544

Teste t-Student – Desempenho percebido dos colaboradores

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	,515	,474	,997	272	,320
Variâncias não homogêneas			,982	137,269	,328

Teste t-Student – Work engagement

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	17,753	,000	-1,247	272	,213
Variâncias não homogêneas			-1,484	213,165	,139

Teste t-Student – Compromisso organizacional

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	1,284	,258	-,445	272	,657
Variâncias não homogêneas			-,463	154,039	,644

Variável vínculo laboral

Teste t-Student – Desempenho real dos colaboradores

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	3,217	,074	,506	272	,613
Variâncias não homogêneas			,536	232,102	,592

Teste t-Student – Desempenho percebido dos colaboradores

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	,002	,961	-1,741	272	,083
Variâncias não homogêneas			-1,722	191,341	,087

Teste t-Student – Work engagement

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	12,090	,001	1,644	272	,101
Variâncias não homogêneas			1,784	246,144	,076

Teste t-Student – Compromisso organizacional

Teste de Levene para igualdade de variâncias					
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)
Variâncias homogêneas	1,249	,265	-,572	272	,568
Variâncias não homogêneas			-,554	179,932	,581

Variável antiguidade

ANOVA One Way – Desempenho real dos colaboradores

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	3,391	1	3,391	5,733	,017 ^b
Resíduos	160,904	272	,592		
Total	164,296	273			

ANOVA One Way – Desempenho percebido dos colaboradores

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	,374	1	,374	1,638	,202 ^b
Resíduos	62,172	272	,229		
Total	62,546	273			

ANOVA One Way – Work engagement

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	,722	1	,722	,431	,512 ^b
Resíduos	455,216	272	1,674		
Total	455,937	273			

ANOVA One Way – Compromisso organizacional

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	2,085	1	2,085	2,436	,120 ^b
Resíduos	232,844	272	,856		
Total	234,930	273			

Variável habilitações literárias

ANOVA One Way – Desempenho real dos colaboradores

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	6,272	2	3,136	5,378	,005
Dentro dos grupos	158,024	271	,583		
Total	164,296	273			

Comparações múltiplas – Desempenho real dos colaboradores – Teste de Tukey HSD

(I) Hab_Lit	(J) Hab_Lit	Diferença das médias (I-J)	Erro-padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,041	,114	,931	-,31	,23
	Mestrado ou superior	-,342*	,117	,010	-,62	-,07
Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,041	,114	,931	-,23	,31
	Mestrado ou superior	-,301*	,110	,018	-,56	-,04
Mestrado ou superior	Igual ou inferior ao 12º ano	,342*	,117	,010	,07	,62
	Licenciatura	,301*	,110	,018	,04	,56

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Desempenho percebido dos colaboradores

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	,699	2	,350	1,532	,218
Dentro dos grupos	61,846	271	,228		
Total	62,546	273			

ANOVA One Way – Work engagement

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	3,294	2	1,647	,986	,374
Dentro dos grupos	452,643	271	1,670		
Total	455,937	273			

ANOVA One Way – Compromisso organizacional

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	5,930	2	2,965	3,509	,031
Dentro dos grupos	228,999	271	,845		
Total	234,930	273			

Comparações múltiplas – Desempenho real dos colaboradores – Teste de Tukey HSD

(I) Hab_Lit	(J) Hab_Lit	Diferença das médias (I-J)	Erro-padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,09770	,13681	,755	-,2247	,4201
	Mestrado ou superior	,35526*	,14042	,032	,0243	,6862
Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,09770	,13681	,755	-,4201	,2247
	Mestrado ou superior	,25756	,13255	,129	-,0548	,5699
Mestrado ou superior	Igual ou inferior ao 12º ano	-,35526*	,14042	,032	-,6862	-,0243
	Licenciatura	-,25756	,13255	,129	-,5699	,0548

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

3. Matriz de correlações de *Pearson*

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Desempenho percepcionad o	Pearson Correlation	1	,273**	,118	,098	,066	,094	,029
	Sig. (2-tailed)		,000	,051	,105	,277	,122	,633
	N	274	274	274	274	274	274	274
2. Desempenho real	Pearson Correlation	,273**	1	,382**	,166**	,269**	-,108	,132*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006	,000	,075	,029
	N	274	274	274	274	274	274	274
3. Engagement	Pearson Correlation	,118	,382**	1	,544**	,696**	-,114	,426**
	Sig. (2-tailed)	,051	,000		,000	,000	,059	,000
	N	274	274	274	274	274	274	274
4. Compromisso	Pearson Correlation	,098	,166**	,544**	1	,740**	,487**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,105	,006	,000		,000	,000	,000
	N	274	274	274	274	274	274	274
5. C_Afetivo	Pearson Correlation	,066	,269**	,696**	,740**	1	-,103	,438**
	Sig. (2-tailed)	,277	,000	,000	,000		,088	,000
	N	274	274	274	274	274	274	274
6. C_Calculativo	Pearson Correlation	,094	-,108	-,114	,487**	-,103	1	,143*
	Sig. (2-tailed)	,122	,075	,059	,000	,088		,018
	N	274	274	274	274	274	274	274
7. C_Normativo	Pearson Correlation	,029	,132*	,426**	,750**	,438**	,143*	1
	Sig. (2-tailed)	,633	,029	,000	,000	,000	,018	
	N	274	274	274	274	274	274	274

4. Teste de hipótese

Regressão linear múltipla para o *engagement* e o compromisso organizacional

Sumário do modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão estimado
1	,385 ^a	,149	,142	,718

a. Predictors: (Constant), Compromisso, Engagement

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	24,411	2	12,205	23,646	,000 ^b
1 Resíduos	139,885	271	,516		
Total	164,296	273			

a. Dependent Variable: Desempenho real

b. Predictors: (Constant), Compromisso, Engagement

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	3,085	,229		13,466	,000
1 Engagement	,249	,040	,415	6,208	,000
Compromisso	-,050	,056	-,060	-,896	,371

a. Dependent Variable: Desempenho real

Regressão linear múltipla para o *engagement* e as dimensões do compromisso organizacional

Sumário do modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão estimado
1	,388 ^a	,151	,138	,720

a. Predictors: (Constant), C_Normativo, C_Calculativo, Engagement, C_Afetivo

Modelo	Soma dos quadrados	GI	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	24,761	4	6,190	11,934	,000 ^b
1 Resíduos	139,535	269	,519		
Total	164,296	273			

a. Dependent Variable: Desempenho real

b. Predictors: (Constant), C_Normativo, C_Calculativo, Engagement, C_Afetivo

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	3,175	,264		12,036	,000
Engagement	,227	,048	,379	4,727	,000
C_Afetivo	,006	,041	,011	,135	,893
C_Calculativo	-,038	,037	-,060	-1,029	,304
C_Normativo	-,013	,033	-,026	-,391	,696

a. Dependent Variable: Desempenho real

Regressão linear simples para o *engagement*

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro-padrão estimado
1	,382 ^a	,146	,143	,718

a. Predictors: (Constant), Engagement

Modelo	Soma dos quadrados	GI	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	23,996	1	23,996	46,522	,000 ^b
1 Resíduos	140,299	272	,516		
Total	164,296	273			

a. Dependent Variable: Desempenho real

b. Predictors: (Constant), Engagement

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,968	,188		15,788	,000
	Engagement	,229	,034	,382	6,821	,000

a. Dependent Variable: Desempenho real