



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A FORÇA DO WORK ENGAGEMENT: MEDIADORA
OU MODERADORA?

ANDREIA SOFIA DA COSTA DOMINGOS
RODRIGUES DE ALMEIDA

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

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

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade, e aos quais estarei eternamente grata.

Ao Professor Doutor Francisco Cesário, pela sua orientação, disponibilidade, pelo saber que me transmitiu, pelas críticas e opiniões, colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho, e principalmente pela paciência e compreensão.

Agradeço ainda ao Professor Doutor Bruno Rodrigues, à Professora Doutora Ana Meireles e ao Professor Doutor João Marôco, por toda a ajuda que me deram sempre que me surgiram dúvidas ao longo da elaboração deste projeto de investigação, pois estiveram sempre disponíveis para me esclarecerem.

Aos meus amigos e colegas, Tânia Sanches, Inês de Brito, Daniela Santos, Sara Bastos, Neuza Belo, Ana Joana Santos e Renata Santos pelo companheirismo, força e apoio.

À Ana Moreira agradeço por toda a ajuda que me deu ao longo desta fase.

Ao Wilson Araújo, Ana Catarina Pereira, Cátia Durães, Ângela Silva e aos meus primos Hélder Tomé e Raquel Costa, por serem quem são!

Por último, e tendo plena consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial aos meus pais, aos meus avós, ao meu irmão e ao meu marido, por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade, amor e paciência demonstrados, e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo. A eles dedico este trabalho!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fornecer evidências empíricas adicionais sobre o efeito do *Work Engagement (WE)* - mediador ou moderador – na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo (COA)* e o *Desempenho*. A amostra é constituída por 302 participantes, colaboradores em diferentes organizações selecionados a partir da população residente em todo o país.

Os resultados obtidos revelaram que a idade se correlaciona positiva e significativamente não só com o *COA*, como também com o *Desempenho* e com *WE*. Os resultados demonstram ainda que existe uma correlação significativa, positiva e forte entre o *COA* e o *WE*, e uma correlação significativa, positiva e fraca entre o *Desempenho* e o *WE*. No que diz respeito à associação entre o *COA* e o *Desempenho*, a correlação encontrada não é estatisticamente significativa. No que concerne à relação entre o *COA* e o *Desempenho*, apenas se verificou o efeito moderador do *WE*.

Palavras-Chave: Work Engagement (WE), Comportamento Organizacional Afetivo (COA), Desempenho Profissional.

ABSTRACT

This study aims to supply empirical evidence on the effect of *Work Engagement (WE)* – mediator or moderator – in the relationship between *Affective Organizational Commitment (AOC)* and *Performance*. The study included 302 participants, collaborators in different organizations across the entire Portuguese territory.

The results revealed that age correlates positively and significantly, not only with the *AOC*, as well as with the *Performance* and *WE*. The results also shows, that there is a significant, positive and a strong correlation between *AOC* and *WE*, and a significant, positive and weak correlation between *Performance* and *WE*. The correlation between the *AOC* and *Performance*, was not statistically significant. Regarding the relationship between the *AOC* and *Performance*, it was found a moderate effect of *WE*.

Keywords: Work Engagement (WE), Affective Organizational Commitment (AOC), Performance.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	3
Work Engagement.....	3
Work Engagement e o Compromisso Organizacional	6
Work Engagement e o Desempenho	9
Compromisso Organizacional Afetivo e o Desempenho	11
MODELOS DE INVESTIGAÇÃO	13
MÉTODO.....	14
Delineamento	14
Participantes	14
Procedimento.....	15
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	16
<i>Fiabilidade</i>	16
<i>Sensibilidade</i>	17
Medidas.....	17
<i>Compromisso Organizacional Afetivo</i>	17
<i>Work Engagement</i>	18
<i>Desempenho Profissional</i>	18
RESULTADOS.....	19
Escala do Compromisso Organizacional Afetivo	19
<i>Validade</i>	19
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	19
<i>Fiabilidade</i>	19
<i>Sensibilidade</i>	19
Escala do Work Engagement	20
<i>Validade</i>	20
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	20
<i>Fiabilidade</i>	20
<i>Sensibilidade</i>	21
Escala do Desempenho Profissional	21
<i>Validade</i>	21
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	21

<i>Fiabilidade</i>	22
<i>Sensibilidade</i>	22
Efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo.....	23
Análise descritiva das variáveis em estudo	23
Correlações entre Variáveis	24
Testes de Efeitos	25
<i>Teste do Efeito de Mediação do Work Engagement</i>	25
<i>Teste do Efeito de Moderação do Work Engagement</i>	26
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	28
Limitações e Sugestões	31
Implicações Práticas.....	32
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS.....	45
ANEXO A – Questionário	46
ANEXO B – Estatística descritiva da amostra	50
ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas	51
1. Escala do Compromisso Organizacional Afetivo	51
1.1. Validade	51
1.1.1. Análise Fatorial Exploratória	51
1.2. Fiabilidade.....	52
1.3. Sensibilidade	52
2. Escala de Desempenho	53
2.1. Validade	53
2.1.1. Análise Fatorial Exploratória	53
2.2. Fiabilidade.....	54
2.3. Sensibilidade	55
3. Escala do Work Engagement	55
3.1. Validade	55
3.1.1. Análise Fatorial Exploratória	55
3.2. Fiabilidade.....	57
3.3. Sensibilidade	57
ANEXO D – Efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo	59
ANEXO E – Estatística Descritiva.....	61
ANEXO F – Correlações.....	62

ANEXO G – Testes de Hipóteses	63
1. Teste de Mediação.....	63
2. Teste de Moderação	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Exemplos de definição de Work Engagement	5
Tabela 2 - Exemplos de definição de Work Engagement	7
Tabela 3 - Exemplos de definição de Desempenho	11
Tabela 4 - Validade da escala do COA	19
Tabela 5 - Fiabilidade da escala do COA.....	19
Tabela 6 - Sensibilidade da escala do COA	20
Tabela 7 - Validade da escala do WE.....	20
Tabela 8 - Fiabilidade da escala do WE.....	21
Tabela 9 - Sensibilidade da escala do WE	21
Tabela 10 - Validade da escala do Desempenho	22
Tabela 11 -Fiabilidade da escala do Desempenho	22
Tabela 12 - Sensibilidade da escala do Desempenho	23
Tabela 13 – Teste t	23
Tabela 14 - Médias e Correlações entre variáveis.....	25
Tabela 15 - Descrição do Teste de Mediação (1ª Condição).....	26
Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Mediação	13
Figura 2 - Modelo de Moderação	13
Figura 3 - Interação entre o Work Engagement e o Compromisso Organizacional Afetivo sobre o Desempenho	27

INTRODUÇÃO

As mudanças têm estado sempre presentes na sociedade, e a rapidez com que surgem nos dias de hoje tem vindo a aumentar cada vez mais, bem como as suas fontes são cada vez mais diversas e os seus efeitos mais visíveis (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Sendo as organizações sistemas abertos que influenciam e são influenciados pela sua envolvente à qual estão sujeitas a transformações constantes, têm de se tornar cada vez mais flexíveis, pois somente assim conseguirão “sobreviver” a um mundo cada vez mais competitivo, onde exigem cada vez mais dos seus colaboradores, seja ao nível da produtividade, dedicação ou envolvimento no trabalho.

As organizações contemporâneas esperam que os seus colaboradores sejam proactivos, e se comprometam com altos parâmetros de qualidade e de desempenho. Para tal, necessitam de colaboradores que se sintam enérgicos, dedicados e envolvidos afetivamente (*engaged*) com o seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007).

Um colaborador “*engaged*” está profundamente entusiasmado com o seu trabalho e disposto a ir mais longe, a inovar e a fazer mais do que é esperado, olhando o sucesso da organização onde trabalha, como o seu próprio sucesso. Colaboradores mais *comprometidos* com a organização, estão mais satisfeitos e mais motivados e são naturalmente, mais produtivos mostrando maiores níveis de *desempenho* e de lealdade para com a organização.

É neste contexto que nos últimos anos se tem verificado um aumento do interesse no estudo das atitudes no trabalho e no comportamento dos colaboradores nas organizações, particularmente no que diz respeito ao impacto do *Compromisso Organizacional Afetivo* e do *Engagement* dos colaboradores, sobretudo no que concerne à previsão de resultados organizacionais, tais como o *Desempenho* no trabalho (O’Driscoll & Randall, 1999; Day & Huselid, 1991).

O tema do *Work Engagement* tem captado cada vez mais a atenção das Organizações e dos investigadores académicos (Yalabik et al., 2013) que estão interessados em compreender o conceito em si, bem como suas causas e consequências. O consenso em torno destas questões é diminuto, todas as partes concordam que o *Work*

Engagement é um constructo que vale a pena explorar devido ao seu potencial impacto sobre o desempenho (Yalabik et al., 2013).

O presente estudo tem como objetivo principal, verificar qual o efeito que *Work Engagement* exerce na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*, nomeadamente efeito moderador ou efeito mediador, dado que na literatura estes dois efeitos têm sido referidos (Salanova & Schaufeli, 2008; Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Oliver & Rothmann, 2007; Halbesleben, Shanine & Wheeler, 2013; Garg, Kataria & Rastogi, 2013; Sonnentag et al., 2008; Torrente et al., 2012; Gerber, Mans-Kemp & Schlechter, 2013; Chung & Angeline, 2010).

Na revisão da literatura são apresentados os conceitos estudados bem como as suas relações, e no capítulo seguinte, será exposto o modelo teórico proposto. Na metodologia, explicar-se-á os procedimentos que serviram de base para a recolha dos dados. É feita a descrição da amostra e a apresentação dos instrumentos utilizados. Segue-se a apresentação e análise dos resultados obtidos, através da estatística descritiva dos mesmos, do cálculo de coeficientes de correlação entre as variáveis e da aplicação do método de regressão linear múltipla.

Por fim, é apresentada a discussão dos resultados e conclusão, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

REVISÃO DA LITERATURA

Work Engagement

A ideia positiva da dedicação dos colaboradores no que diz respeito ao seu trabalho (*work engagement*), surgiu da Psicologia Positiva (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), pois de acordo com esta abordagem, a psicologia deve centralizar o estudo do comportamento humano nos aspetos positivos e no bom funcionamento do colaborador, em detrimento de uma perspectiva de carácter mais negativo do comportamento dos colaboradores de uma organização face ao trabalho. É devido a este motivo que o *WE* surgiu inicialmente, como sendo o adverso do *burnout*, numa tentativa de cobrir todo o espectro do Bem-Estar (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

A conceptualização mais usada do *burnout* tem proveniência em Maslach (1993), que o descreve “*como um constructo tridimensional e sequencial que vai da exaustão (esgotamento dos recursos mentais), ao cinismo (indiferença para com o seu trabalho), e à falta de eficácia profissional (propensão para avaliar o seu desempenho de forma negativa, resultando no sentimento de incapacidade e em baixa auto-estima)*”. Por conseguinte, colaboradores *engaged* são aqueles que têm um sentido de energia e de ligação afetiva com o seu trabalho, e que se vêem como colaboradores capazes de lidar bem com as exigências do mesmo. Ao contrário dos que sofrem de *burnout*, os colaboradores *engaged* sentem-se enérgicos e verdadeiramente ligados ao seu trabalho, considerando-o desafiante, ao invés de stressante (Maslach et al., 2001).

Apesar de existirem diferentes pontos de vista relativamente ao conceito de *WE*, a maioria dos estudiosos concorda que colaboradores considerados “*engaged*” têm altos níveis de energia e se identificam fortemente com o seu trabalho (Bakker et al., 2008).

Kahn (1990), foi um dos primeiros escritores a considerar o *WE*, como sendo um estado psicológico experimentado pelos colaboradores em relação ao seu trabalho, juntamente com comportamentos associados. Teve assim uma abordagem diferente, quando considerou o *WE* como sendo “a ligação entre a personalidade do membro organizacional com o seu papel na função como uma forma de autoexpressão no trabalho”, ou seja, os colaboradores “*engaged*” colocam muito mais esforço no seu trabalho, porque se identificam com ele, que por sua vez, é assumido para produzir resultados positivos, tanto a nível individual (crescimento e desenvolvimento pessoal), bem como a nível organizacional (qualidade de desempenho) (Kahn, 1990), ao contrário

de Vinje & Mittlemark's (2008) que definiram o *WE* como sendo “a procura, a experiência e a manutenção de trabalho significativo que permite uma pessoa viver os seus valores”, e de Maslach & Leiter (1997) que descreveram este constructo como o oposto polar do *burnout*.

Bakker & Leiter (2010), definem o “*Work Engagement*” como sendo um conceito motivacional, que quando ativado, os colaboradores sentem-se coagidos a lutar por uma meta desafiadora. O *engagement* no trabalho vai além de responder à situação imediata. Os colaboradores aceitam um compromisso pessoal de alcançar estes objetivos. Além disso, o *WE* reflete a energia pessoal que os colaboradores trazem para o seu trabalho. Colaboradores envolvidos (*engaged*) não só têm a capacidade de serem enérgicos, como também aplicam essa mesma energia no seu trabalho. Eles não mantêm a sua energia de reserva para algo importante: eles aceitam que o trabalho de hoje, daquele preciso momento, merece a sua energia.

Segundo Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002), o “*WE* é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o *WE* refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no seu trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido no seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se do seu trabalho”. A conceptualização destes autores, aproxima-se da descrita por May, Gilson & Harter (2004), que introduziram um conceito tridimensional de *WE* similar. Mais especificamente, eles distinguem entre uma componente física, uma componente emocional e uma componente cognitiva, do qual estas dimensões correspondem ao vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Salanova, 2008).

Shirom (2003), introduziu uma conceptualização de vigor, que é definida como a força física dos colaboradores, a energia emocional, e a vivacidade cognitiva. Já Peterson, Park & Seligman (2005), consideraram o *WE* juntamente com o significado e o prazer, como uma das orientações básicas para a felicidade. Na verdade, eles mostraram que os indivíduos que se encontram mais felizes e satisfeitos com as suas

vidas, tiveram uma pontuação alta em cada uma destas três orientações, com o *WE* sendo o preditor mais forte.

Por fim, Harter, Schimdt & Hayes (2002), descrevem colaboradores *engaged* em termos de vigilância cognitiva e conexão emocional. Segundo os autores, colaboradores *engaged* sabem perfeitamente o que se espera deles, têm o que precisam para fazer o seu trabalho, têm a oportunidade de sentir um impacto e satisfação no seu trabalho, percebem que são parte de algo significativo com os colegas de trabalho que eles confiam, e que têm oportunidade de se melhorarem e desenvolverem.

Na tabela abaixo, é possível verificar de forma mais sistemática, o conceito de *Work Engagement*, associado a diferentes constructos:

Tabela 1- Exemplos de definição de Work Engagement

Referência	Definição
Kahn (1990)	Aproveitamento dos membros da organização à função que desempenham.
Maslach et al. (2001)	Caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia. Oposto do <i>burnout</i> ; estado de energia no envolvimento com o trabalho.
May et al. (2004)	Diz respeito à forma como os indivíduos aplicam as suas emoções e comportamentos no desempenho do seu trabalho.
Shaw (2005) & Richman (2006)	Compromisso emocional ou intelectual para com a organização.
Sacks (2006)	Associado a sentimentos de escolha e controlo, reconhecimento apropriada e recompensa; justiça e equidade, atribuindo valor e significado ao trabalho.
Schaufeli & Bakker (2010)	Constructo psicológico caracterizado por elevados níveis de energia, vigor, dedicação e entusiasmo enquanto se trabalha. Representa um colaborador envolvido e imerso, de forma agradável, no seu trabalho; Caracterizado por elevada energia e maior capacidade para responder às exigências do trabalho.
Rich et al. (2010)	Decorre da disponibilização de recursos pessoais ao nível da intensidade e persistência. Constructo motivacional muito próximo da perspectiva de Kahn (1990).
Bakker et al. (2011)	Constructo psicológico distinto, composto por componentes cognitivas, emocionais e comportamentais associadas ao desempenho a nível individual.

É também importante explicar como o *WE* difere de outros constructos aparentemente semelhantes existentes na literatura. O *WE* é muitas vezes questionado por estar intimamente relacionado com a satisfação, envolvimento e compromisso com o trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006; Wefald & Downey, 2009). No entanto, apesar das diversas discordâncias entre os investigadores quanto à eventual sobreposição do *WE* com as variáveis mencionadas anteriormente, a maioria dos estudiosos apoiam a noção de que o *WE* é de fato um conceito distinto (Brown, 1996; Hallberg & Schaufeli, 2006; Wefald & Downey, 2009).

Work Engagement e o Compromisso Organizacional

Durante as últimas décadas, variados estudos foram desenvolvidos com o pressuposto de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um colaborador e a organização onde trabalha, devido ao fato desse vínculo existente entre os colaboradores de uma organização terem reflexos importantes na vida organizacional. A esse vínculo foi concedido o nome de *Compromisso Organizacional* (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004), tornando-se assim um conceito importante na pesquisa organizacional e na compreensão do comportamento dos colaboradores no local de trabalho. Esta conceção reflete o grau em que os colaboradores se identificam com uma organização e estão comprometidos com a mesma.

O *CO* pode ser dito como sendo um sentimento de pertença dos indivíduos numa organização ou empresa, que assim se refere a um sentimento de excitação e satisfação com o seu trabalho e alta confiança na sua gestão (Budihardjo, 2013), ou seja, aparentemente existe um consenso na definição de *CO* como sendo uma relação estabelecida entre um indivíduo e a organização onde trabalha, apesar dos autores divergirem nas abordagens utilizadas como se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2 - Exemplos de definição de Work Engagement

Referência	Definição
Mowday, Porter & Steers (1979; cit. por Meyer & Herscovitch, 2001)	Força referente à identificação de um indivíduo com uma determinada organização e o seu envolvimento respetivo.
Wiener (1982; cit. por Meyer & Herscovitch, 2001)	A totalidade de pressões normativas para proceder de um modo que vá ao encontro dos interesses e objetivos organizacionais.
O'Reilly & Chatman (1986, cit. por Meyer & Herscovitch, 2001)	Vínculo psicológico presente entre a pessoa e a organização que reflete o grau em que este internaliza ou adota as perspetivas de uma organização em particular.
Meyer & Allen (1991)	Estado psicológico que une o indivíduo à organização.

As duas abordagens primordiais de investigação do *CO* são a abordagem *atitudinal*, que se focaliza no processo através do qual o indivíduo é conduzido a pensar sobre a sua relação com a organização; e a abordagem *comportamental* que se refere ao processo pelo qual os indivíduos se sentem vinculados a uma determinada organização e o modo como lidam com esta mesma situação (Mowday, Porter & Steers, 1982; cit. por Meyer & Allen, 1991).

A perspetiva evolutiva do conceito do *CO* assume desde concepções tão vastas como as de Etzione, passando por abordagens unidimensionais como é o exemplo da teoria dos *side-bets* de Becker (1960; cit. por Randall, Fedor & Longenecker, 1990) e a abordagem de Mowday, Porter & Steers (1982; cit. por Meyer & Allen, 1991) até aos esforços mais atuais designados a reconhecer as componentes do *CO* enquanto entidade multidimensional.

Para além de primeiramente ter sido abordado numa perspetiva unidimensional é atualmente reconhecido que o *CO* é um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1997). As duas abordagens multidimensionais principais foram desenvolvidas nos anos 80, uma por O'Reilly & Chatman (1986; cit. por Meyer & Herscovitch, 2001) e outra por Meyer & Allen (1984; cit. por Allen & Meyer, 1996). No entanto, existiam outras abordagens multidimensionais (e.g. Angle & Perry, 1981; Jaros *et al.*, 1993; cit. por Cohen, 2007), porém, tiveram muito menos impacto (Meyer & Herscovitch, 2001). Embora O'Reilly & Chatman terem trazido importantes contribuições, poucos foram os investigadores que decidiram seguir esta abordagem (Cohen, 2007), já a abordagem de Meyer & Allen tornou-se a imperante no campo de estudo do *CO*.

O Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1991), manifesta um carácter conciliador comparativamente aos conceitos prévios efetuados na literatura consultada, uma vez que foi desenvolvido com base numa síntese dos traços comuns verificados nas diversas definições unidimensionais do *CO*, e será o modelo de referência do presente estudo.

De acordo com este modelo, o Compromisso dos colaboradores com a organização manifesta-se por intermédio de três estados psicológicos distintos; os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (Compromisso Afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal levando a um determinado retorno (Compromisso Calculativo/Instrumental) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (Compromisso Normativo).

No que diz respeito ao *WE* e ao *CO*, vários foram os estudiosos que investigaram a relação existente entre estes dois constructos (Chalofsky & Krishna, 2009). A maioria das pesquisas incorpora o conceito de *CO* como um aspeto do *WE* e consequentemente, verifica-se uma relação positiva entre os dois conceitos. Relativamente a esta relação, estudos indicam que colaboradores que se encontram altamente *engaged* no seu trabalho, também tendem a estar comprometidos com a sua organização. Portanto, existe uma correlação positiva entre o *WE* e *CO* (Rothmann & Jordaan, 2006). Além disso, a literatura mostra que o *WE* é um antecedente do *CO*, porque indivíduos que estão profundamente *engaged* com o seu trabalho tendem a estar mais comprometidos com a organização onde trabalham (Jackson, Rothmann & Van de Vijver, 2006; Saks, 2006).

No entanto, o estudo em questão somente se concentra numa das três componentes do *CO* mais especificamente, no *Compromisso Organizacional Afetivo* (*COA*), em que apesar de ter sido efetuada uma vasta pesquisa bibliográfica, e existirem vários estudos que demonstram o *COA* como sendo consequente do *WE*, não se encontraram estudos que confirmem o *COA* como sendo um fator preditor do *WE*, para além de o compromisso ser considerado um preditor de vários resultados organizacionalmente relevantes, como é o caso de estudos entre o *WE* e o Bem-Estar, em que o *COA* é tido como um antecedente (Fisher, 2010; Meyer et al., 2002). Por exemplo, a Teoria da Troca Social sugere que um sentimento de obrigação é cultivado nos colaboradores que recebem em troca conteúdos valiosos por parte da sua Organização, e que isso resulta em reciprocidade com atitudes e comportamentos de

valor para a Organização (Cropanzano & Mitchell 2005; cit. por Saks, 2006). Desta forma, o COA está diretamente relacionado à identificação e vínculo emocional com a organização. Este vínculo dá aos colaboradores a confiança para pedir recursos necessários e exercer a sua energia para com o seu trabalho, o que resulta em níveis mais elevados de bem-estar por parte do colaborador (Meyer, Becker & Vandenberghe de 2004; Panaccio & Vandenberghe 2009). O *Work Engagement* e o bem-estar são conceitos intimamente ligados (Fisher 2010), e neste estudo o COA é posto como sendo um antecedente do “bem-estar” dos colaboradores (Meyer et al., 2002).

Assim sendo, torna-se quase evidente que se um colaborador tem um alto nível de COA tem um maior nível de WE.

Work Engagement e o Desempenho

Segundo Bakker & Demerouti (2008), as pesquisas efetuadas no que diz respeito à relação entre o WE e o *Desempenho Profissional* são ainda reduzidas. Contudo, de acordo com alguns autores, os resultados obtidos face à análise dessa relação, parecem ser promissores, na medida em que se tem constatado a existência de uma relação positiva e significativa entre os dois conceitos (Bakker & Demerouti, 2008). Aliás, estes dois autores, também sugeriram relações entre o conceito de WE e uma série de resultados relacionados com o *desempenho*, especificamente em função do desempenho, desempenho extra-papel e criatividade. De forma a explicar esta relação, Bakker (2009) sugere quatro razões pelas quais colaboradores *engaged* têm um melhor desempenho que colaboradores não *engaged*. Em primeiro lugar, colaboradores *engaged* experienciam com frequência emoções positivas, tais como a felicidade, alegria e entusiasmo. No entanto, é de notar que a casualidade dessa relação ainda não foi verificada. Consequentemente, é possível que colaboradores que já tenham experimentado altos níveis de emoções positivas, são então mais propensos a experimentar altos níveis de WE.

Em segundo lugar, colaboradores *engaged* experienciam uma melhor saúde física e psicológica, o que permite que os indivíduos usem os seus recursos mentais e físicos completos, e por sua vez, facilita o *desempenho* (Bakker et al., 2008). Além disso, colaboradores *engaged* criam o seu próprio método de trabalho e os seus recursos pessoais, e estão portanto, melhor preparados para atenderem às exigências do trabalho e alcançar os seus objetivos (Bakker & Demerouti, 2007).

Por último, colaboradores *engaged* transferem o seu *engagement* para os outros, ou seja, para além de um colaborador *engaged* tende a ter um melhor nível de *desempenho*, como também, é suscetível a aumentar os níveis de *engagement* dos seus colegas de trabalho, aumentando consequentemente o *desempenho* dos mesmos (Bakker et al., 2008).

Quanto ao nível dos efeitos do *WE*, podemos reconhecer que este conceito pode ter um papel essencial no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas dentro do âmbito organizacional, e que até mesmo ao assumir-se como sendo um fator relevante para o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores, poderá conduzir a resultados positivos nas organizações (Schaufeli & Salanova, 2007) conforme é o caso do *desempenho profissional*. Do mesmo modo, através de uma investigação efetuada a indivíduos holandeses com funções distintas, Schaufeli et al. (2006) constataram que o *WE* e o *desempenho profissional* se relacionavam positivamente. Similarmente Salanova, Agut & Peiró (2005), através de estudos realizados com colaboradores das áreas de restauração e hotelaria, verificaram que quanto maior era o nível de *WE* dos colaboradores, melhor era o *desempenho profissional* dos mesmos.

De acordo com Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008), colaboradores que se sentem entusiasmados com o seu trabalho e que se sentem como sendo um valor acrescentado para a organização, revelam um melhor *desempenho profissional*, não somente ao nível das suas funções como também ao nível de funções externas às suas obrigações. Macey & Schneider (2008), apoiam igualmente esta ideia, ao demonstrar que colaboradores com elevados níveis de *WE* funcionam como fator de vantagem competitiva das organizações, dado que o *WE* incentiva os colaboradores a desenvolverem as tarefas a um nível superior de *desempenho*.

O *desempenho* é indispensável no mundo das organizações, podendo mesmo ser considerado um ponto fulcral. Esta grande importância deve-se à imensa competitividade presente entre as organizações, que leva à necessidade de um elevado *desempenho* por parte dos colaboradores que as constitui. (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990). Embora existam várias e distintas definições, existe um grande consenso quanto à definição do *desempenho* no trabalho. Para vários autores é um conceito comportamental que permite o alcance de objetivos organizacionalmente significativos através de uma ação ou de um conjunto de ações (Campbell, et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002).

Tabela 3 - Exemplos de definição de Desempenho

Referência	Definição
Campbell (1990)	Comportamentos indispensáveis para com os objetivos da organização.
Viswesvaran & Ones (2000)	Resultados e comportamentos repetidos dos colaboradores, que contribuem para a obtenção dos resultados organizacionais.
Motowidlo (2003)	Valor total expectável num determinado período de tempo dos acontecimentos comportamentais específicos dos colaboradores pela organização.
Camara, Guerra & Rodrigues (2010)	Contribuição dos colaboradores para os resultados da actividade, para o valor acrescentado à organização e para a conquista dos objetivos.

Nesse sentido, vários autores têm vindo a defender que o *WE* dos colaboradores é importante para as organizações uma vez que aumenta o *desempenho* a nível financeiro das mesmas, dado que as organizações que têm colaboradores *engaged* conduzem a melhorias na qualidade dos seus serviços, têm clientes mais satisfeitos e como tal, estão mais fidelizados à organização, que por sua vez conduzirá a ganhos maiores a longo prazo (Piersol, 2007; Poglianich & Antonek, 2009).

Compromisso Organizacional Afetivo e o Desempenho

A literatura sobre *Compromisso Organizacional*, ressalta um conjunto articulado de benefícios para as organizações, quando os níveis de *CO* dos seus colaboradores são elevados. Um discurso muito forte entre os vários investigadores da área, é o de que *CO* afeta o *Desempenho* na organização (Bastos, 1995; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998).

Segundo Mowday (1998), o estudo do *CO* pode ser mais interessante e promissor nos dias de hoje do que há três décadas, devido não só às mudanças contemporâneas no mundo das organizações, como também relativamente ao progresso das pesquisas do fenómeno em questão.

Na maior parte das pesquisas efetuadas sobre o *CO*, a premissa em comum é a de que, um elevado nível deste vínculo contribui para que as organizações atinjam os seus objetivos organizacionais e por conseguinte melhores desempenhos (Medeiros, 2003).

No que diz respeito à relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*, espera-se que colaboradores com níveis mais elevados de COA, conseqüentemente, têm maiores níveis de *desempenho* (Hunter & Thatcher, 2007; Meyer & Allen, 1997). Uma grande variedade de estudos têm demonstrado que o COA está positivamente relacionado com o *desempenho* (e.g., Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Ingram, Lee, & Skinner, 1989; Luchak & Gellatly, 2007; Sager & Johnston, 1989), no entanto, num estudo em particular efetuado sobre os enfermeiros na Bélgica, não revelou nenhum efeito do COA sobre o *desempenho* do trabalho (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). Vandenberghe et al. (2007), conduziram um estudo em doze restaurantes de fast-food na Bélgica e descobriu que o COA se relacionava negativamente com a qualidade do serviço.

Assim sendo, colaboradores que se encontram implicados afetivamente com a organização na qual desenvolvem o seu trabalho, apresentam um nível de esforço dedicado à realização do seu trabalho muito maior, obtendo assim um *desempenho* individual mais positivo (Brooke, Russell & Price, 1988; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

MODELOS DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo pretende testar se o *Work Engagement* tem um efeito de mediação ou de moderação na relação do *Compromisso Organizacional Afetivo* com o *Desempenho* no trabalho. O enquadramento teórico descrito anteriormente sustenta a pertinência do mesmo já que como foi previamente referido, vários estudos existentes encontram qualquer dos efeitos na relação entre outras variáveis comportamentais.

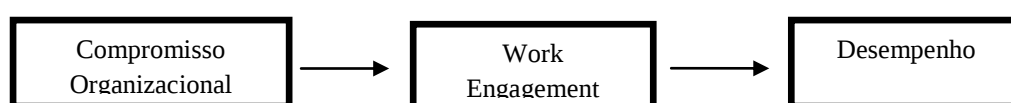


Figura 1 - Modelo de Mediação

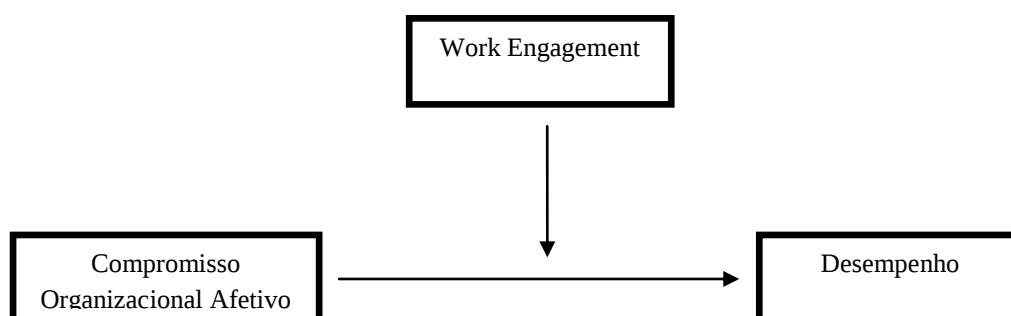


Figura 2 - Modelo de Moderação

MÉTODO

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de caráter exploratório, entre variáveis (D' Oliveira, 2007), onde se pretende explorar o impacto do *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho Profissional Percebido*. É exploratório porque na revisão de literatura efetuada, não existem estudos sobre o efeito de mediação e moderação do *WE* na relação entre o *COA* e o *Desempenho*.

A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados a partir da população residente em todo o país. A recolha de dados ocorreu entre os meses de Março e Abril de 2014.

O processo de amostragem foi não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Voluntariamente colaboraram neste estudo 302 indivíduos, sendo todos estes considerados nas subseqüentes análises estatísticas por reunirem as condições à participação no estudo em questão.

A junção destes dois tipos de métodos permitiu de certa forma obter uma amostra mais heterogênea, devido ao fato de contemplar a participação de sujeitos que trabalham em diversas organizações não só do setor público, como também do setor privado com profissões distintas.

No entanto, este tipo de amostras pode levantar um problema, uma vez que estas podem ou não ser representativas da população em estudo. Porém, por limitações de tempo e/ou custos, em investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico, ou seja, uma amostra em que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. Na amostragem conveniente, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou ainda acidentalmente, enquanto que na amostragem de propagação geométrica (*snowball*), começa-se por selecionar um sujeito de interesse que posteriormente recomenda outros, aumentando assim a dimensão da amostra (Marôco, 2011).

Dos participantes que colaboraram voluntariamente no estudo, 61.9% pertencem ao género feminino e 38.1% pertencem ao género masculino. Destes, 16.5% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano e 83.4% possuem o grau de licenciatura ou superior. Relativamente à idade, encontra-se compreendida entre os 19 e os 57 anos, com uma média de 28.5 anos e um desvio padrão de 7.69. (Anexo B).

Procedimento

O questionário foi colocado online através da plataforma *Qualtrics* onde continha uma breve apresentação do objetivo do estudo, justificando a pertinência do mesmo e solicitando a participação voluntária dos indivíduos. Pediu-se também aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas, assim como se garantiu o anonimato das mesmas e referiu-se que estas nunca seriam conhecidas porque os dados seriam conjuntamente analisados.

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.

A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano completo)”, em “2” para o escalão “2º e 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano completo)”, em “3” para o escalão “Ensino Secundário (12º ano Completo)”, e “4” para o escalão “Ensino Superior (Licenciatura / Mestrado Pré-Bolonha; Licenciatura / Mestrado Pós-Bolonha; Doutoramento; ou Superior)”. Posteriormente como os participantes com o ensino básico eram muito poucos criaram-se apenas 2 escalões tendo sido transformada esta variável em *dummy* e codificados com “0” os participantes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano e com “1” os participantes com grau de licenciatura ou superior.

Utilizou-se o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*, de forma a efetuar a análise das qualidades métricas dos instrumentos deste estudo. O primeiro passo foi testar a validade de cada instrumento realizando para cada um uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). De seguida, realizou-se a análise da fiabilidade com o cálculo do *Alpha de Cronbach* para cada instrumento. No estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Compromisso Organizacional Afetivo, Work

Engagement e Desempenho Profissional). O estudo da normalidade foi efetuado para todos os itens dos referidos instrumentos.

Seguidamente analisou-se o efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo assim como a estatística descritiva de cada variável.

Por último, estudou-se a associação das variáveis e testaram-se os efeitos de mediação e moderação com o modelo de regressão linear múltipla, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo.

Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Se duas variáveis estão correlacionadas e a correlação não é espúria, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (um fator latente comum). Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Marôco, 2011).

A Análise Fatorial Exploratória realizou-se pelo método da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”, baseada no critério de *Kaiser*, ou seja, com *eigenvalue* superior a 1.

Fiabilidade

Estudou-se a fiabilidade da escala através da análise do *Alpha* de *Cronbach* que avalia a consistência interna da escala. Os valores do *Alpha* de *Cronbach* podem variar entre 0 e 1, não assumindo assim valores negativos (Marôco, 2010). Para a fiabilidade ser considerada inaceitável o valor do *Alpha* de *Cronbach* deve ser superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003).

Sensibilidade

A sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 respetivamente (Kline, 1998), e devem ter respostas em todos os pontos.

No que concerne à sensibilidade de uma escala, refere-se à sensibilidade que a mesma tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para o efeito, foi calculada a média do somatório dos itens de cada uma das escalas utilizadas neste estudo.

O indicador da normalidade da distribuição usado neste estudo foi o *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Aceita-se a hipótese da normalidade se o nível de significância K-S for superior a .05. Caso não se confirme a normalidade deve realizar-se a confirmação da curva com base nos parâmetros de assimetria e achatamento. A curva apresenta distribuição normal se os coeficientes descritos estiverem próximo de zero, ou seja, dentro do intervalo $]-.50; +.50[$. Assume-se que a distribuição dos dados não é do tipo normal quando os valores são superiores a 1 (Marôco, 2011). Contudo, para Kline (1998), se os valores absolutos de assimetria e achatamento forem inferiores a 3 e a 7, respetivamente, não são problemáticos em análises de modelos lineares que apresentam como pressuposto a distribuição normal dos resíduos.

Medidas

Compromisso Organizacional Afetivo

O Compromisso Organizacional é medido através da escala de Allen & Meyer (1997) composta por 19 itens que foram classificados numa *rating scale* de tipo Likert de 7 pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

A escala está dividida em três dimensões, Compromisso Afetivo, Compromisso Instrumental e Compromisso Normativo. No entanto, foi apenas utilizada/aplicada a dimensão Afetiva (do item 1 ao item 6) (e.g. *Esta organização tem um grande significado pessoal para mim*). Nesta escala foram invertidos os itens 3, 4 e 6. (Anexo A).

Work Engagement

Com base na definição de *Work Engagement* de Schaufeli et al. (2002), foi utilizada uma versão reduzida da escala do *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que contém 9 itens (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006 – Versão Traduzida para Português por Chambel et al, forthcoming). Este instrumento contém as dimensões de vigor (e.g., *No meu trabalho sinto-me pleno de energia*), dedicação (e.g., *Estou entusiasmado com o meu trabalho*) e absorção (e.g., *O “tempo voa” quando estou a trabalhar*), avaliadas através de uma escala de tipo Likert com sete pontos, variando entre 0 “nenhuma vez” e 6 “todos os dias”. (Anexo A).

Desempenho Profissional

O Desempenho Profissional foi medido tendo por base uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* (Williams & Anderson, 1991) constituída por 21 itens. A escala utilizada neste estudo é uma versão reduzida da que foi utilizada por Williams & Anderson (1991) e pretende aferir sobre as perceções dos colaboradores acerca do seu desempenho profissional (e.g. *Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função*). A escala compreende um total de 4 itens (Anexo A), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1 - “Discordo Totalmente” e 5 - “Concordo Totalmente”. Todos os itens são pontuados na positiva.

RESULTADOS

Ao nível dos resultados, começamos por analisar as qualidades métricas das três escalas utilizadas neste estudo.

Escala do Compromisso Organizacional Afetivo

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que esta escala tem uma boa validade pois o seu KMO apresenta um valor de .83. Quanto à sua estrutura fatorial é composta por um fator que explica 53.15% da variância total da escala (Tabela 4 e Anexo C 1).

Tabela 4 - Validade da escala do COA

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste <i>Bartlett</i>	Variância Explicada	Nº de dimensões
COA	.83	Boa	.000	53.15%	1

*Nota: Classificação Marôco (2011).

Fiabilidade

Esta escala apresenta uma boa consistência interna pois o seu *Alpha de Cronbach* tem o valor de .82 e não melhoraria se fosse retirado qualquer item (os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha de Cronbach* inicial) (Tabela 5 e Anexo C1).

Tabela 5 - Fiabilidade da escala do COA

Escala	A	Classificação
COA	.82	Boa

Sensibilidade

Os itens da escala do *Compromisso Organizacional Afetivo* cumprem todos os pressupostos. Ao analisar-se o nível de significância da escala do COA ($p=.001$), verifica-

se que este leva à rejeição da hipótese da normalidade, no entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade constata-se que relativamente ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja, um enviesamento à direita. Em relação ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Platicúrtica (< 0) (Marôco, 2011) (Tabela 6 e Anexo C1).

Segundo Marôco (2011), é possível afirmar que a presente escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que é indicativo de uma normalidade satisfatória.

Tabela 6 - Sensibilidade da escala do COA

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
COA	.07	.001	-.31	-.39

Escala do Work Engagement

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que esta escala tem uma excelente validade pois o seu KMO apresenta um valor de .826. Quanto à sua estrutura fatorial é composta apenas por um fator que explica 65.84% da variância total da escala (Tabela 7 e Anexo C 3).

Tabela 7 - Validade da escala do WE

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste Bartlett	Variância Explicada	Nº de dimensões
WE	.91	Excelente	.000	65.84%	1

*Nota: Classificação Marôco (2011).

Fiabilidade

Esta escala apresenta uma boa consistência interna pois o seu *Alpha* de *Cronbach* tem o valor de .93 e não melhoraria se fosse retirado qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial) (Tabela 8 e Anexo C3).

Tabela 8 - Fiabilidade da escala do WE

Escala	A	Classificação
WE	.93	Boa

Sensibilidade

Os itens da escala do *Work Engagement* cumprem todos os pressupostos. Ao analisar-se o nível de significância da escala do WE ($p=.001$), verifica-se que este leva à rejeição da hipótese da normalidade, no entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade constata-se que relativamente ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja, um enviesamento à direita. Em relação ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição mesocúrtica ($= 0$) (Marôco, 2011) (Tabela 9 e Anexo C3).

Segundo Marôco (2011), é possível afirmar que a presente escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que é indicativo de uma normalidade satisfatória.

Tabela 9 - Sensibilidade da escala do WE

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
WE	.11	<.001	-.77	-.02

Escala do Desempenho Profissional*Validade**Análise Fatorial Exploratória*

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que esta escala tem uma boa validade pois o seu KMO apresenta um valor de .81. Quanto à sua estrutura fatorial é composta por um fator que explica 71.20% da variância total da escala (Tabela 10 e Anexo C2).

Tabela 10 - Validade da escala do Desempenho

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste <i>Bartlett</i>	Variância Explicada	Nº de dimensões
Desempenho	.81	Boa	.000	71,20%	1

*Nota: Classificação Marôco (2011).

Fiabilidade

Esta escala apresenta uma boa consistência interna pois o seu *Alpha* de *Cronbach* tem o valor de .87 e não melhoraria se fosse retirado qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial) (Tabela 11 e Anexo C2).

Tabela 11 -Fiabilidade da escala do Desempenho

Escala	A	Classificação
Desempenho	.87	Boa

Sensibilidade

Os itens da escala do *Desempenho* cumprem todos os pressupostos. Ao analisar-se o nível de significância da escala do *Desempenho* ($p=.001$), verifica-se que este leva à rejeição da hipótese da normalidade, no entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade constata-se que relativamente ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja, um enviesamento à direita. Em relação ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição leptocúrtica (> 0) (Marôco, 2011) (Tabela 12 e Anexo C1).

Pode-se ainda verificar que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 12 - Sensibilidade da escala do Desempenho

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
Desempenho	.15	<.001	1.19	3.17

Efeito das variáveis sociodemográficas e caraterizadoras nas variáveis em estudo

No sentido de comparar e identificar diferenças entre as variáveis em estudo, em função das diferentes variáveis sociodemográficas e caraterizadoras realizou-se o teste *t-student* para as variáveis género e habilitações literárias. Quanto à variável idade apenas falaremos dela no capítulo das correlações pois esta variável foi codificada como quantitativa.

Seguidamente apresentam-se as tabelas, das quais constam apenas os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Averiguou-se apenas a existência de diferenças estatisticamente significativas em relação à variável habilitações literárias, revelando os participantes com grau de licenciatura ou superior um maior Compromisso Afetivo ($M=4.70$) e *Engagement* ($M=4.28$) do que os participantes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano ($M_{CA}=4.21$; $M_E=3.58$) (Tabela 13).

Tabela 13 – Teste t

Variável	Teste T			Diferença da Média
	T	gl	Sig	
COA	-2.48*	300	.014	-.49
WE	-3.86**	300	.000	-.70

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$ Igual ou < 12º = 1; Igual ou > Lic. = 2

Análise descritiva das variáveis em estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas em estudo que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 302 participantes nos diversos constructos estudados. O Compromisso Afetivo ($M=4.62$) e o *Engagement* ($M=4.16$)

situam-se ligeiramente acima da média. Em relação ao Desempenho, este situa-se num nível elevado ($M=4.39$), muito acima do ponto médio. (Anexo E).

Correlações entre Variáveis

No sentido de verificar o grau de associação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*.

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre -1 e 1. O valor 0 significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Nesse sentido, quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a .25; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

A idade corelaciona-se positiva e significativamente com o *COA* ($r = .13$, $gl = 302$; $p = .021 < \alpha = .05$), com o *Desempenho* ($r = .19$, $gl = 302$, $p = .001 < \alpha = .01$) e com *WE* ($r = .29$, $gl = 302$, $p < .001 < \alpha = .01$).

Estes resultados demonstram que indivíduos mais velhos tendem a manifestar maiores níveis de *COA*, ou seja, tendem a apresentar maiores níveis de vínculo organizacional relativamente à sua instituição empregadora. Na mesma linha, os indivíduos mais velhos tendem a manifestar maiores níveis de desempenho assim como de *WE*, isto é, tendem a desempenhar melhor as suas funções e o seu bem-estar psicológico é mais elevado, investindo plenamente nas suas funções e dedicando tempo, esforço, dedicação e concentração às mesmas.

Os resultados demonstram ainda que existe uma correlação significativa, positiva e forte entre o *COA* e o *WE* ($r = .679$, $gl = 302$, $p < .001 < \alpha = .01$) e uma correlação significativa, positiva e fraca entre o *Desempenho* e o *WE* ($r = .380$, $gl = 302$, $p < .001 < \alpha = .01$). Verifica-se deste modo que os indivíduos com maiores níveis de *COA* tendem a manifestar maiores níveis de *WE* e que os indivíduos com maiores níveis de *WE* tendem a manifestar maiores níveis de Desempenho.

No que respeita à associação entre o *COA* e o *Desempenho* a correlação encontrada não é estatisticamente significativa ($r = .083$, $gl = 302$, $p = .149 > \alpha = .05$)

Tabela 14 - Médias e Correlações entre variáveis

	Média	1	2	3	4
1. Idade	28,46	1			
2. Compromisso Afetivo	4,62	,133*	1		
3. Desempenho	4,39	,194**	,083	1	
4. <i>Engagement</i>	4,16	,294**	,679**	,380**	1

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

Testes de Efeitos

Depois de verificadas as relações entre as várias variáveis utilizadas neste estudo, passámos à verificação das hipóteses formuladas.

Os efeitos de moderação e mediação foram testados separadamente através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. Foram realizadas várias regressões lineares simples e múltiplas, de forma a verificar qual o efeito do *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*.

Teste do Efeito de Mediação do *Work Engagement*

Com o intuito de se testar o efeito mediador da variável *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*, utilizaram-se os procedimentos sugeridos Baron & Kenny (1986), que sugerem a verificação de 4 condições previamente à realização no teste do efeito mediador.

A primeira condição é a de que a variável independente / preditora (*COA*) deve ter um impacto significativo na variável dependente / critério (*Desempenho*). A segunda condição é a de que a variável independente / preditora (*COA*) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (*WE*). A terceira condição é a de que a variável mediadora (*WE*) deve ter um impacto significativo na variável dependente / critério (*Desempenho*). A quarta e última condição é a de que, depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente / preditora (*COA*) e a variável dependente / critério (*Desempenho*) deve ser significativamente enfraquecida

(mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (*WE*) é incluída na equação de regressão, o que de facto se verificou.

- *1ª Condição - Efeito do Compromisso Afetivo no Desempenho*

A Regressão Linear para se verificar que efeitos a variável *COA* tem no *Desempenho*, permite concluir que o *COA* não tem um impacto significativo no *Desempenho* ($F(1, 300)=2.09$; $\beta_{CA}=.08$; $p>.05$; $R^2=.004$).

Perante estes resultados, que se sintetiza na tabela, conclui-se que o primeiro pressuposto não se verifica, pelo que não se prosseguiu nos restantes passos, ou seja não existe um efeito mediador do *Work Engagement* na relação entre o *Comportamento Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*.

Tabela 15 - Descrição do Teste de Mediação (1ª Condição)

Teste de Regressão		Análise	Resultados Esperados	B
Análise 1	RLS	Compromiso Afetivo→	Desempenho	×
				.08

Teste do Efeito de Moderação do Work Engagement

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos, e a fim de se testar o efeito de moderação do *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho* realizou-se uma regressão linear simples em que no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Work Engagement* e no segundo passo foi inserida a variável *COAxE*.

Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Independentes	Desempenho	
	β Step 1	β Step 2
<i>COA</i>	-.33**	-.34**
<i>WE</i>	.60**	.68**
<i>COA x WE</i>		.15**
<i>Overall F</i>	37.57**	27.99**
R^2_a	.20	.21

Segundo a Tabela 16 e Anexo G2 verifica-se que se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_a = .20$, o que significa que 20% da variabilidade total da variável

dependente (*Desempenho*) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Compromisso Afetivo ($\beta = -.33$; $p < .01$) e a variável moderadora *Work Engagement* ($\beta = .60$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .21$, o que significa que 21% da variabilidade total da variável dependente (*Desempenho*) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente *Compromisso Organizacional Afetivo* ($\beta = -.343$; $p < .01$), a variável moderadora *Work Engagement* ($\beta = .68$; $p < .01$) e ainda a variável COAxE ($\beta = .15$; $p < .01$).

Ou seja, o COA é preditor do *Desempenho*, no entanto, é possível observar-se na tabela acima, a existência de um coeficiente de regressão negativo ($\beta = -.33$) que reflecte exactamente um efeito contrário ao que se verifica em qualquer estudo que já tenha sido efectuado no que se refere ao COA como sendo uma variável preditora do *Desempenho*. Será então que se as organizações tiverem colaboradores com baixo nível de COA, estes terão melhor *Desempenho*? Esta parece ser uma grande limitação no nosso estudo.

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,299) = 37.57$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3, 298) = 27.99$ com $p < .001$.

Conclui-se que se verifica o efeito de moderação do WE na relação entre o COA e o *Desempenho*.

Para dar mais clareza a estes efeitos de interação e do papel moderador do WE foram produzidas representações gráficas (Figura 3). Como podemos observar na figura em baixo, colaboradores com alto WE apresentam um nível de *Desempenho* superior aos colaboradores com baixo WE, situação esta que vai de encontro à literatura consultada. Na Figura 3, igualmente se verifica este efeito, tanto em colaboradores que apresentam um baixo COA como colaboradores que apresentam um alto COA.

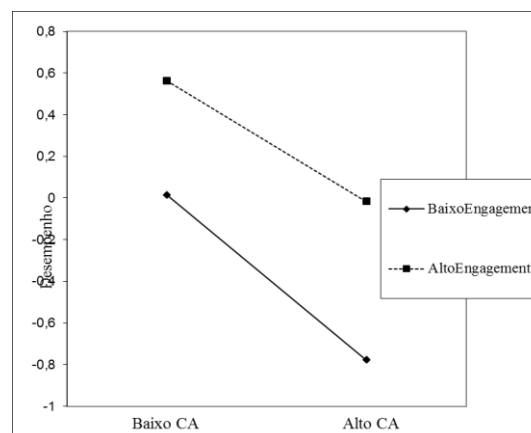


Figura 3 - Interação entre o Work Engagement e o Compromisso Organizacional Afetivo sobre o Desempenho

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo analisar / testar o efeito de moderação ou de mediação do *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*.

Os resultados obtidos contribuíram para uma compreensão da relação entre o *WE* e o *COA* e *Desempenho* e para a verificação de valores positivos e significativos da variável *WE* na moderação desta relação.

Em primeiro lugar, verificou-se que a variável idade se correlaciona de forma positiva e significativa com o *WE*, *COA* e *Desempenho*, demonstrando que indivíduos mais velhos tendem a apresentar níveis mais elevados nestes. Este resultado pode ser sustentado com outros encontrados na literatura, que demonstram que de facto profissionais mais velhos (geralmente acima dos 35 anos) e com mais anos de serviço apresentam mais características de eficácia e energia relacionadas com as suas atividades profissionais, estando mais aptos a lidar com as exigências que decorrem das mesmas. Por outro lado, os resultados obtidos permitem corroborar estas investigações na medida em que demonstram que indivíduos mais velhos tendem a apresentar maiores níveis de proatividade, motivação e adaptação a novas situações (Sonnentage, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008; Pitt-Catsoupes & Matz-Costa, 2009). Estes resultados sugerem que de facto colaboradores mais velhos, ao possuírem de um modo geral mais anos de trabalho, podem sentir-se mais entusiasmados e dedicados ao mesmo.

No que concerne à idade e à variável *Desempenho*, autores como Tari & Anike (2011) encontraram resultados semelhantes sendo que colaboradores mais velhos apresentavam os melhores desempenhos. Este dado pode sugerir um aumento da produtividade e da força de trabalho mais participante neste grupo.

No que respeita ao *Compromisso Organizacional* em específico, estes resultados vão ao encontro de diversos estudos que de facto demonstram que colaboradores mais velhos, com mais tempo de trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso, sobretudo no que respeita ao *COA*, dada uma maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e por usufruírem de melhores cargos que justificaram a sua permanência na organização (Meyer, Stanleu, Herscovich & Topolnytsky, 2002). Por outro lado, as experiências positivas de trabalho e a própria estrutura da organização acabam por ajudar o colaborador a sentir-se mais competente e comprometido.

Verificou-se ainda neste estudo que as habilitações académicas se correlacionaram positiva e significativamente quer com o *COA* quer com o *WE*. Não existem grandes evidências na literatura de que esta relação seja significativa, contudo, uma meta-análise realizada por Mathieu & Zajac (1990) demonstra o contrário do nosso resultado, referindo que um maior nível de habilitações tende a estar associado a mais alternativas de emprego e nesse sentido, a menores níveis de compromisso organizacional.

Por outro lado, não foi encontrada uma relação linear significativa entre as habilitações literárias e o *desempenho*. Este resultado pode ser justificado por um estudo de Cunha (1994) que refere que o *desempenho* no trabalho e a produtividade que dele advém são resultado da interação de um conjunto de determinantes organizacionais e individuais e que vão mais além do maior número de habilitações académicas ou da motivação do colaborador para desempenhar a sua função. Da mesma forma, e fazendo referência à definição de *desempenho* avançada por Camara, Guerra e Rodrigues (2010), o *desempenho* diz respeito à contribuição dos colaboradores para os resultados, e nesse sentido é possível que as habilitações académicas não tenham um contributo tão forte num conjunto de outras variáveis individuais.

Ao nível da relação entre *WE*, *COA* e *Desempenho*, foram encontradas correlações significativas e positivas entre o *COA* e o *WE*.

Em primeiro lugar, verificou-se que quanto maiores os níveis de *COA*, maiores os níveis de *WE*. Este resultado pode ser sustentado por estudos como os de Rothmann & Jordaan (2006), de Jackson, Rothmann & Van de Vijver (2006) e de Saks (2006) que apontam que colaboradores que têm uma maior ligação afetiva com as respetivas organizações, e se percecionam como comprometidos com as mesmas, sentem necessidade de lhe retribuir com um trabalho dedicado, empenhado e produtivo. Da mesma forma, o inverso sucede, isto é, quanto maior a dedicação os colaboradores sentirem, mais comprometidos também se irão sentir para com as organizações nas quais trabalham. É de notar que estes autores incorporam o conceito de compromisso organizacional como um aspeto do *WE*, e portanto estes resultados não são surpreendentes.

Verificou-se ainda neste estudo uma correlação positiva e significativa entre o *Desempenho* e o *WE* na medida em que quanto maiores os níveis de *Desempenho*, maiores os de *WE*. Este resultado é concordante com o que tem vindo a ser demonstrado na literatura, muito embora os estudos que digam respeito a esta relação sejam ainda reduzidos. Autores como Schaufeli & Salanova (2007) e Bakker & Demerouti (2008), revelam que quando os colaboradores demonstram mais *desempenho* no seu trabalho, se

sentem mais empenhados e dedicados, estando dispostos a ir mais além do que aquilo que lhes é exigido.

Não foi encontrada nenhuma correlação entre *COA* e o *Desempenho*, contrariando diversos estudos da literatura, nomeadamente Ingram, Lee & Skinner (1989), Sager & Johnston (1989), Bycio, Hackett & Allen (1995) e Luchak & Gellatly (2007), cujos estudos demonstram que o *COA* se correlaciona positivamente com o *Desempenho*. O resultado obtido neste estudo pode dever-se às características individuais da amostra. Por outro lado, o facto de apenas se ter contemplado neste estudo uma dimensão do Compromisso Organizacional pode ter condicionado a força não suficiente desta relação.

Ao nível da comparação de médias, neste estudo não foram encontradas diferenças significativas no *WE*, *COA* e *Desempenho* em função da variável género, embora as médias tenham sido ligeiramente superiores para os sujeitos do sexo feminino. Estes resultados vão ao encontro de outros estudos, que não detetaram diferenças significativas em função do género no *WE* (e.g. Salanova & Schaufeli, 2008). Contudo, no que respeita ao *COA*, vários autores referem que esta variável está intimamente relacionada com as oportunidades de desenvolvimento organizacional oferecidas a sujeitos do sexo masculino e sexo feminino (e.g. Marsden, Kalleberg & Cook, 1993), havendo diferenças na forma como as organizações investem tempo e recursos financeiros na formação e desenvolvimento da carreira em detrimento dos colaboradores do sexo feminino. Nesse sentido, o nosso resultado acaba por contrariar alguns estudos que sugerem que o compromisso organizacional é mais elevado em homens (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993; Dwyer, Johnston & Miller, 1996). Ao nível do *desempenho* não são encontradas diferenças significativas na literatura consultada.

No que respeita às habilitações, verificaram-se diferenças significativas no *COA* e no *WE*, sendo que os sujeitos com habilitações académicas de nível superior apresentaram níveis mais elevados. Comparando com outros estudos, não existem dados que comprovem ou sustentem esta relação. Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas no *desempenho* em função das habilitações académicas.

Um dos principais resultados neste estudo foi a verificação apenas do efeito moderador da variável *WE* na relação entre *COA* e *desempenho*. De facto, vários estudos revelam que o *WE* prediz o compromisso organizacional sendo que quanto mais o colaborador se sentir ligado à sua organização e com um elevado nível de compromisso afetivo, mais entusiasmado com o trabalho é, e mais empenhado está em contribuir para os objetivos da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al.,

2002). Desta forma, um elevado nível de compromisso organizacional implica que o colaborador se esforce mais no trabalho com o intuito de realizar os seus objetivos pessoais, seja o de ser promovido, o de manter o posto de trabalho ou de desejar uma maior remuneração.

Por outro lado, Mathieu & Zajac (1990) e Meyer et al. (2002), também apoiam este resultado no sentido de que os seus estudos demonstram que colaboradores com mais laços afetivos à organização procuram dedicar-se mais em gerar resultados para a sua organização em termos de inovação tecnológica, produtividade percebida e retorno sobre o investimento.

Para terminar, no que respeita a um efeito mediador este não foi encontrado por nem todos os pressupostos terem sido validados. A explicação avançada por Baron & Kenny (1986), de que a densidade associada a objetos de estudo de natureza social, como o mundo do trabalho, tornar-se difícil encontrar relações que sejam totalmente explicadas por um mediador, parece pertinente.

A fim de manterem uma vantagem competitiva, as organizações procuram cada vez mais trabalhadores que estejam ativamente envolvidos e dedicados no seu trabalho. Colaboradores com níveis elevados de *WE* acreditam que podem fazer a diferença nas organizações em que trabalham. A confiança nos seus conhecimentos, competências e habilidades é um poderoso preditor de comportamento e desempenho subsequente.

Limitações e Sugestões

O presente estudo manifesta algumas limitações que deverão ser consideradas no futuro.

Primeiramente, deve-se referir às limitações que se referem ao processo de recolha de dados. Neste estudo utilizou-se o método de amostragem não probabilístico (de conveniência e intencional tipo snowball) aplicado num único momento. Este tipo de amostras levanta um problema que tem a ver com o facto de poderem ou não ser representativas da população em estudo. No entanto, e como refere Marôco (2010), por limitações de tempo e/ou custos, em cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico (onde a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual à dos restantes elementos).

Uma outra limitação pode ser o uso de um questionário constituído exclusivamente por perguntas fechadas e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado as respostas obtidas, na medida em que impede o aproveitamento de respostas possivelmente mais favoráveis. Ainda assim, o uso de respostas abertas, pela sua variedade e por vezes complexidade, pode dificultar a interpretação dos dados.

Outra limitação prende-se com o facto de as variáveis demográficas terem sido somente usadas na caracterização da amostra. Sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas em maior profundidade as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

É importante também salientar, que no questionário utilizou-se três escalas medidas através de auto relato, e como tal, os dados do questionário advêm do mesmo participante, que responde ao mesmo tempo a todos os itens das escalas referidas.

Ainda outra limitação refere-se ao facto do estudo ter sido efetuado num único momento sendo deste modo sujeito às interpretações momentâneas dos participantes. Posto isto, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais de forma a estabelecer relações causais entre as variáveis.

Propõe-se também, a replicação deste estudo noutros países, devido ao estudo em questão ter sido desenvolvido num momento delicado ao nível económico e social.

Seria também interessante, que num estudo futuro a amostra seja constituída por participantes do setor público e do setor privado de uma população específica, fazendo-se à partida uma distinção entre os dois setores de modo a que se possam comparar.

Pode igualmente considerar-se uma limitação o facto desta amostra ser constituída essencialmente por médicos que trabalham em sistema de prestação de serviços, sem vínculo específico a uma organização, o que pode ter enviesado os resultados.

Por último, volta-se a perguntar: será então que se as organizações tiverem colaboradores com baixo nível de COA, estes terão melhor *Desempenho*? Esta parece ser uma grande limitação no nosso estudo.

Implicações Práticas

Uma das implicações práticas deste estudo pode ser retirada do principal resultado obtido, o da demonstração de que existe um efeito moderador do *Work Engagement* na relação entre o *Compromisso Organizacional Afetivo* e o *Desempenho*. Dado que cada vez mais as organizações querem marcar terreno através da competitividade, competência e

produtividade, é fundamental que tenham colaboradores motivados, com elevados níveis de *WE*, *COA* e *Desempenho* do seu trabalho, estando alinhados com os objetivos da empresa. Nesse sentido, este estudo permite chamar a atenção para o papel do *WE* e da necessidade de se investir mais em formações internas dentro da empresa que permitam contribuir para um aumento destes níveis, que consecutivamente têm repercussões positivas quer no *COA* quer no *desempenho*.

Outra implicação prática decorre do foco numa única dimensão da escala de Compromisso Organizacional, a dimensão afetiva, que no fundo é uma variável do plano emocional, tal como o *WE*. Como tal, apresenta-se como ponto forte a relação demonstrada entre duas variáveis do plano emocional e outra do plano comportamental ou da ação, o *desempenho*. Assim sendo, este estudo dá pistas práticas de que forma as organizações poderão atuar por forma a terem colaboradores mais satisfeitos, dedicados, esforçados e mais produtivos.

No fundo, o presente estudo reforça a ideia de que o capital humano resulta da construção coletiva de um conjunto de inter-relações estratégicas desenvolvidas no seio das organizações. Nesse sentido, torna-se uma fonte vantajosa no que respeita à competitividade vivida entre as organizações, dado que as mesmas estão alerta para saberem como devem atuar no sentido de terem recursos humanos mais dedicados e empenhados, logo mais produtivos e com maiores níveis de desempenho, primam por um maior aproveitamento da riqueza organizacional.

REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- 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., and Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bastos, A. V. B. (1995). Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 1 (1), 44-63.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 2, 235–255.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Budihardjo, A. (2013). Job Satisfaction, Affective Commitment, Learning Climate and Organizational Effectiveness: A Study on Senior Managers. *Annual International Conference on Enterprise Marketing & Globalization*, 196-201.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1 (2nd ed.): 687–732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). *San Francisco: Jossey-Bass*.

- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a deeper Level Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189–203.
- Chambel, M. J., Castanheira, Filipa., & Sobral, Filipa. forthcoming. Temporary Agency versus Permanent Workers: A Multigroup Analysis of Human Resource Management, Work Engagement and Organizational Commitment.
- Chowne, J. A., Popaitoon, P., Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Chung, N. G., & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees? *African Journal of Business Management*, 4 (9), 1837-1843.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Cunha, M. (1994) Comportamento organizacional – uma panorâmica com vista sobre a questão micro vs macro. *Revista portuguesa de gestão*, II, 47-74.
- Day, N. E., & Huselid, M. A. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Dwyer, P., Johnson, M., & Miller, K. (1996). Europe's corporate women. *Business Week*, 3455 (785), 40-42.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*,

12, 384–412.

- Garg, P., Kataria, A., & Rastogi, R. (2013). Does Psychological Climate Augment OCBs? The Mediating Role of Work Engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16 (4), 217-242.
- Gerber, C., Mans-Kemp, N., & Schlechter, A. (2013). Investigating the moderating effect of student engagement on academic performance. *Acta Academica*, 45 (4), 256-274.
- Halbesleben, J. R., Shanine, K. K., & Wheeler, A. R. (2013). The Moderating Role of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder in the Work Engagement–Performance Process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 132-143.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 953-968.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. (1989). An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9 (3), 25-33.
- Jackson, L.T.B., Rothmann, S., & Van de Vijver, F.J.R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263-274.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-793.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Marsden, P., Kalleberg, A., & Cook, C. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20, 386-390.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422.

- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Medeiros, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J.P., & Allen, NJ. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, JP, & Allen, NJ (1997). *Compromisso no local de trabalho: Teoria, pesquisa e aplicação* . Sage.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, J.S., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 20–52.

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 39-53). New York: NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 87-401.

O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197–209.

Oliver, A., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (3), 49-56.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.

Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Assessment of character strengths. In G. P. Koocher, J. C. Norcross, & S. S. Hill, III (Eds.), *Psychologists' desk reference* (2nd ed., pp. 93-98). New York: Oxford University Press.

Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46(4), 30-33.

Pitt-Catsouphe, M. & Matz-Costa, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. The Sloan Center on aging and work. Consultado através de http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf

- Poglianich, A. & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(4), 29-35.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. D. (1990). The behavioural expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- 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.
- Richman, A. (2006) 'Everyone wants an engaged workforce how can you create it?' *Workspan*, 49, 36-39.
- Rothmann, S., & Jordaan, G.M.E. (2006). Job demands, Job Resources and work Engagement if Academic Staff in Southern African Higher Education Institutions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32, 87–96.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9 (1), 30-41.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: 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, UK: Edward Elgar.
- Shaw, K. (2005) 'An engagement strategy process for communicators', *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Shirom, A. (2003), Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations", in Ganster, D., Perrewe, P.L. (Eds), *Research in Organizational Stress and Well-being*, Greenwich: JAI Press, 135-65.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003): A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp.3-25). New York: Wiley.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22 (3), 257-276.
- Tari, G. N. & Anike, L. O. (2011). Employees' characteristics and job performance of staff of the bayelsa state ministry of education. Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change. Consultado através de <http://www.hrmars.com/admin/pics/163.pdf>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24 (1), 106-112.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., & Fils, J. F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee–customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177–1187.
- Vinje H.F. & Mittlemark M.B. (2008) Community nurses who thrive: the critical role of job engagement in the face of adversity. *Journal for Nurses in Staff Development* 24(5), 195–202.

- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143, 91-111.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Editora.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Questionário

Caro (a) colaborador (a),

Desde já, agradecemos a sua participação!

O presente questionário visa conhecer a sua opinião sobre aspetos relacionados com a organização onde trabalha.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

Este questionário é composto por três partes. As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os participantes. **Para assegurar a confidencialidade não escreva o seu nome no questionário.**

A previsão da duração da sua resposta é de aproximadamente 10 minutos.

A. Dados Demográficos:

1. Idade: _____
2. Género: Feminino ☐ Masculino ☐
3. Habilitações Literárias:
 - ☐ 1º ciclo do ensino básico
 - ☐ 2º e 3º ciclo do ensino básico
 - ☐ Ensino Secundário
 - ☐ Licenciatura ou Superior

B. Compromisso Organizacional Afetivo

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à empresa, utilizando 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
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

C. Work Engagement

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve com que frequência se sente dessa forma.

Nunca	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
0	1	2	3	4	5	6

1. No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia	0	1	2	3	4	5	6
2. Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
6. Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

D. Desempenho Profissional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional, utilizando 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 um 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

ANEXO B – Estatística descritiva da amostra

Distribuição da Variável Género

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Masculino	115	38,1	38,1	38,1
Válidos N Feminino	187	61,9	61,9	100,0
Total	302	100,0	100,0	

Distribuição da Variável Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	302	19	57	28,46	7,699
Válidos N	302				

Distribuição da Variável Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano completo)	4	1,3	1,3	1,3
2º e 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano completo)	6	2,0	2,0	3,3
Válidos Ensino Secundário (12º ano Completo)	40	13,2	13,2	16,6
Ensino Superior (Licenciatura / Mestrado Pré-Bolonha; Licenciatura / Mestrado Pós-Bolonha; Doutoramento; ou Superior)	252	83,4	83,4	100,0
Total	302	100,0	100,0	

Distribuição da Variável Habilitações Literárias 2

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Até ao 12º ano	50	16,6	16,6	16,6
Válidos Licenciatura	252	83,4	83,4	100,0
Total	302	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas

1. Escala do Compromisso Organizacional Afetivo

1.1. Validade

1.1.1. Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,826
Qui-quadrado aproximado	600,258
Teste da Esfericidade de Bartlett gl	15
P-Value	,000

Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	3,189	53,154	53,154	3,189	53,154	53,154
2	,940	15,665	68,818			
3	,576	9,601	78,420			
4	,495	8,246	86,666			
5	,461	7,679	94,345			
6	,339	5,655	100,000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

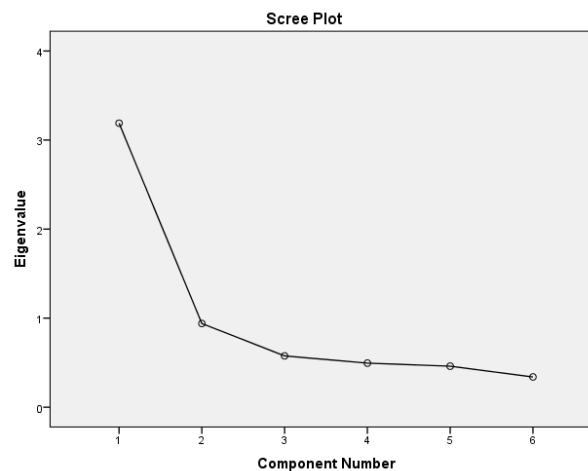


Figura 1 – Scree Plot

Matriz dos Componentes^a

Componente	
1	
CA_1	,693
CA_2	,706
CA_3	,720
CA_4	,823
CA_5	,716
CA_6	,709

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

a. 1 componente extraído

1.2.Fiabilidade

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,823	6

Estatística Item-Total

	Média da escala se o Item for eliminado	Variância da escala se o Item for eliminado	Item corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado
CA_1	23,74	43,724	,552	,802
CA_2	23,36	43,182	,567	,799
CA_3	22,94	42,628	,572	,798
CA_4	22,64	40,257	,705	,769
CA_5	23,12	42,201	,576	,797
CA_6	22,71	43,483	,563	,800

1.3.Sensibilidade

Estatística Descritiva dos itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
CA_1	302	0	4,00	-,158	-,908	1	7
CA_2	302	0	4,00	-,223	-1,064	1	7
CA_3	302	0	5,00	-,508	-,940	1	7
CA_4	302	0	6,00	-,836	-,276	1	7

CA_5	302	0	5,00	-,417	-,980	1	7
CA_6	302	0	6,00	-,708	-,528	1	7

Estatística Descritiva da Escala

	Estatística	Desvio-Padrão
	Média	4,6170
	Mediana	4,6667
CoA_Total	Assimetria	-,310
	Achatamento	-,388

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
CoA_Total	,073	302	,001	,982	302	,001

a. Correção de *Lilliefors*

2. Escala de Desempenho

2.1. Validade

2.1.1. Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,811
Qui-Quadrado aproximado	567,806
Teste da Esfericidade de Bartlett gl	6
P Value	,000

Variância total Explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma da Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	2,848	71,203	71,203	2,848	71,203	71,203
2	,497	12,424	83,626			
3	,367	9,177	92,803			
4	,288	7,197	100,000			

Método de Extração: Análise do Componente Principal

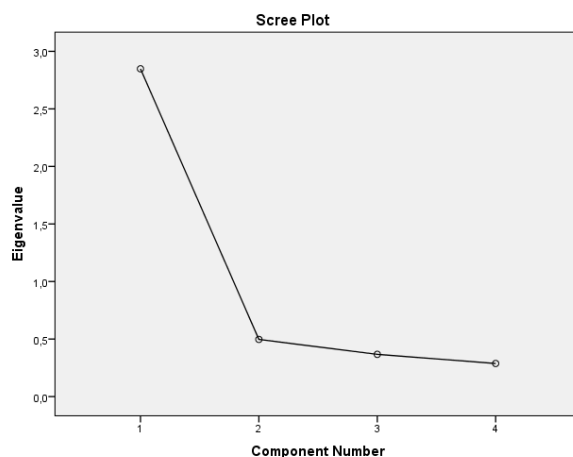


Figura 2 – Scree Plot

Matriz de Componentes^a

Componente	
1	
D_1	,851
D_2	,871
D_3	,851
D_4	,801

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

a. 1 componente extraído

2.2.Fiabilidade

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,865	4

Estatística Item-Total

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da Escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
D_1	13,10	3,146	,727	,822
D_2	13,30	2,842	,753	,811
D_3	13,28	3,107	,724	,823

D_4	13,01	3,329	,656	,850
-----	-------	-------	------	------

2.3.Sensibilidade

Estatística Descritiva dos itens							
	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
D_1	302	0	5,00	-,982	,427	2	5
D_2	302	0	4,00	-,952	1,494	1	5
D_3	302	0	4,00	-1,061	3,044	1	5
D_4	302	0	5,00	-1,757	5,146	1	5

Estatística Descritiva da Escala			
	Estatística		Desvio-Padrão
	Média	4,3907	,03307
	Mediana	4,5000	
D_Total	Assimetria	-1,190	,140
	Achatamento	3,166	,280

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
D_Total	,151	302	,000	,865	302	,000

a. Correção de Lilliefors

3. Escala do Work Engagement

3.1.Validade

3.1.1. Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett	
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,910
Qui-Quadrado aproximado	2021,420
Teste da Esfericidade de Bartlett gl	36
P Value	,000

Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	5,926	65,841	65,841	5,926	65,841	65,841
2	,693	7,695	73,536			
3	,583	6,478	80,015			
4	,487	5,416	85,430			
5	,366	4,069	89,499			
6	,300	3,330	92,830			
7	,290	3,223	96,052			
8	,218	2,422	98,475			
9	,137	1,525	100,000			

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

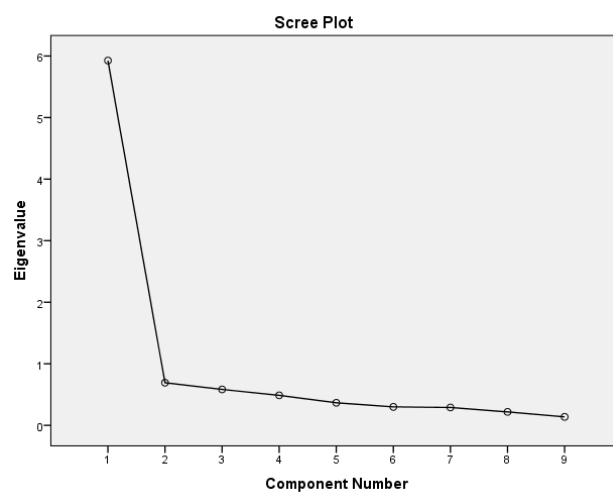


Figura 3 – Scree Plot

Matriz de Componentes^a

Componente	
1	
E_1	,829
E_2	,854
E_3	,742
E_4	,876
E_5	,864
E_6	,835
E_7	,804
E_8	,778
E_9	,703

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

a. 1 componente extraído

3.2.Fiabilidade

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>N de Items</i>
,932	9

Estatística Item-Total

	Média da Escala se o Item for eliminado	Variância da Escala se o Item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach se o Item for eliminado</i>
E_1	33,18	94,670	,770	,924
E_2	33,28	91,426	,799	,922
E_3	32,91	94,454	,677	,929
E_4	33,34	90,138	,832	,920
E_5	33,41	87,645	,817	,920
E_6	33,63	87,902	,787	,922
E_7	33,61	89,547	,746	,925
E_8	32,76	94,214	,717	,927
E_9	33,56	91,969	,636	,932

3.3.Sensibilidade

Estatística Descritiva dos Itens

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
E_1	302	0	5,00	-,988	1,154	0	6
E_2	302	0	5,00	-,987	,363	0	6
E_3	302	0	5,00	-1,112	,804	0	6
E_4	302	0	5,00	-,853	-,129	0	6
E_5	302	0	4,50	-,811	-,168	0	6
E_6	302	0	4,00	-,489	-,676	0	6
E_7	302	0	4,00	-,730	-,277	0	6
E_8	302	0	5,00	-1,310	1,820	0	6
E_9	302	0	4,00	-,669	-,288	0	6

Estatística Descritiva da Escala

		Estatística	Desvio-Padrão
E_Total	Média	4,1623	,06845
	Mediana	4,4444	
	Assimetria	-,774	,140
	Achatamento	-,019	,280

Testes de Normalidade

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
E_Total		,107	302	,000	,943	302	,000

a. Correção de *Lilliefors*

ANEXO D – Efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo

Estatísticas dos Grupos

	Hab_lit2	N	Média	Desvio-Padrão	Erro Padrão
CoA_Total	≤ 12º ano	50	4,2100	1,31915	,18656
	≥ Licenciatura	252	4,6978	1,26222	,07951

Teste T

		Teste de		t-test for Equality of Means					
		Levene							
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% ICC Lim. Inf. Lim. Sup.
CoA_Total	Equal variances assumed	,071	,790	-2,477	300	,014	-,48775	,19688	-,87519 -,10031
	Equal variances not assumed			-2,405	67,982	,019	-,48775	,20279	-,89242 -,08308

Estatísticas dos Grupos

	Hab_lit2	N	Média	Desvio-Padrão	Média do Erro Padrão
E_Total	≤ 12º ano	50	3,5822	1,29840	,18362
	≥ Licenciatura	252	4,2773	1,13470	,07148

Teste T 2

		Levene's		t-test for Equality of Means					
		Test							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC
									Lim. Inf. Lim. Sup.
E_Total	Equal variances assumed	2,971	,086	-3,861	300	,000	-,69511	,18005	-1,04944 -,34079
	Equal variances not assumed			-3,528	64,686	,001	-,69511	,19704	-1,08867 -,30156

ANEXO E – Estatística Descritiva

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
CoA_Total	302	1,00	7,00	4,6170	1,28250
D_Total	302	1,50	5,00	4,3907	,57464
E_Total	302	,67	6,00	4,1623	1,18957
Válidos N	302				

ANEXO F – Correlações

Correlações		Idade	CoA_Total	D_Total	E_Total
Idade	Correlação de Pearson	1	,133*	,194**	,294**
	Sig. (2-tailed)		,021	,001	,000
CoA_Total	Pearson Correlation	,133*	1	,083	,679**
	Sig. (2-tailed)	,021		,149	,000
D_Total	Pearson Correlation	,194**	,083	1	,380**
	Sig. (2-tailed)	,001	,149		,000
E_Total	Pearson Correlation	,294**	,679**	,380**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N		302	302	302	302

*. Correlação significativa a 0.05

**, Correlação significativa a 0.01

ANEXO G – Testes de Hipóteses

1. Teste de Mediação

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² a	Erro Padrão Estimado
1	,083 ^a	,007	,004	,57361

a. Preditores: (Constante), CoA_Total

ANOVA^a de Regressão Linear

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	,687	1	,687	2,088	,149 ^b
1 Resíduos	98,707	300	,329		
Total	99,394	301			

a. Variável Dependente: D_Total

b. Preditores: (Constantes), CoA_Total

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	4,219	,124		34,156	,000
CoA_Total	,037	,026	,083	1,445	,149

a. Variável Dependente: D_Total

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² a	Erro Padrão Estimado
1	,679 ^a	,462	,460	,87423

a. Preditores: (Constante), CoA_Total

ANOVA^a de Regressão Linear

Modelo	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	196,653	1	196,653	257,302	,000 ^b
Resíduos	229,286	300	,764		

Total	425,939	301
-------	---------	-----

a. Variável Dependente: E_Total

b. Preditores: (Constante), CoA_Total

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constante)	1,252	,188			6,653	,000
CoA_Total	,630	,039			,679	16,041 ,000

a. Variável Dependente: E_Total

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² a	Erro Padrão Estimado
1	,380 ^a	,144	,141	,53252

a. Preditores: (Constante), E_Total

ANOVA^a de Regressão Linear

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	14,322	1	14,322	50,505	,000 ^b
Resíduos	85,072	300	,284		
Total	99,394	301			

a. Variável Dependente: D_Total

b. Preditores: (Constante), E_Total

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constante)	3,627	,112			32,481	,000
E_Total	,183	,026			,380	7,107 ,000

a. Variável Dependente: D_Total

2. Teste de Moderação

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² a	Erro Padrão Estimado
1	,448 ^a	,201	,195	,51542
2	,469 ^b	,220	,212	,51010

a. Preditores: (Constante), E_Centrado, CoA_Centrado

b. Preditores: (Constante), E_Centrado, CoA_Centrado, CAxE

ANOVA^a de Regressão Linear

Modelo	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão		19,963	2	9,981	37,572 ,000 ^b
1 Resíduos		79,431	299	,266	
Total		99,394	301		
Regressão		21,852	3	7,284	27,994 ,000 ^c
2 Resíduos		77,542	298	,260	
Total		99,394	301		

a. Variável Dependente: D_Centrado

b. Preditores: (Constante), E_Centrado, CoA_Centrado

c. Preditores: (Constante), E_Centrado, CoA_Centrado, CAxE

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constante)	2,555E-007	,030			,000	1,000
1 CoA_Centrado	-,145	,032	-,325	-4,608	,000	
E_Centrado	,290	,034	,600	8,518	,000	
(Constante)	-,055	,036		-1,531	,127	
2 CoA_Centrado	-,154	,031	-,343	-4,893	,000	
E_Centrado	,327	,036	,678	8,984	,000	
CaxE	,053	,020	,153	2,695	,007	

a. Variável Dependente: D_Centrado

Teste de Moderação

	b	se	t	p
Constante	-,0546	,0357	-1,5307	,1269
CoA_Cent	-,1536	,0314	-4,8927	,0000
E_Centra	,3275	,0365	8,9836	,0000
Interação	,0528	,0196	2,6949	,0074

Interação definida como:

CoA_Cent X E_Centra