



# **IMPACTO DO *WORK ENGAGEMENT* NA RELAÇÃO ENTRE O BEM-ESTAR E A PERCEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

Ana Rita Pinheiro Clemente

153915016

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (*Applied Management*) na Universidade Católica Portuguesa.

Dissertação efetuada sobre a orientação da Professora Doutora Teresa Oliveira

Agosto 2017

## Agradecimentos

A realização do Mestrado em Gestão Aplicada e desta dissertação foi um processo de desafio, aprendizagem e resiliência constantes, que foi possível com a ajuda, apoio e carinho de pessoas muito especiais. Gostaria que estas palavras expressassem da melhor forma toda a minha gratidão.

À Professora Teresa Oliveira, pelo constante apoio e desafio, pela transmissão de conhecimento e sabedoria, pelo nível de exigência com que orientou e validou este projeto, e acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Ao AKI e, especialmente à Sandra Barranquinho pela amabilidade e facilidade com que aceitou a recolha de dados na organização, contributo chave na realização deste estudo. Aos meus colegas pelo entusiasmo com que contribuíram para essa mesma recolha.

Ao meu Pai e à Cristina pelo amor incondicional, confiança e incentivo ao longo deste percurso.

Aos amigos do coração – Maria João, Crugeira, Pips, Edgar, Luis, Nuno – pelo incentivo, gargalhadas, ofertas de ajuda e momentos de descontração.

“Aos amigos do AKI” – Vanessa, Marta, Maria, Pedro - pelo apoio incansável.

Ao Rui Rebocho, Ana Silva e Arménio Rego pela disponibilidade em partilhar informação adicional acerca dos seus estudos e pelo esclarecimento de todas as minhas questões.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão Aplicada e do *Executive Master in Management with specialization in Leadership*, pela partilha de experiências, apoio e aprendizagem.

## Resumo

Para as organizações que posicionam o departamento dos Recursos Humanos de forma estratégica e “ao serviço” da organização e dos colaboradores, é chave conhecer as dinâmicas individuais dos colaboradores e da organização, de forma a potenciar o seu desempenho. O presente estudo teve como principal objetivo contribuir para a compreensão de alguns desses construtos, nomeadamente Bem-estar e *Work Engagement* e a forma como estes interagem com as práticas de Recursos Humanos (nomeadamente, Perceção de Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal) e com os Recursos que estão disponíveis em contexto organizacional.

O estudo foi realizado junto de uma empresa multinacional na área da grande distribuição de produtos de bricolagem, casa e jardim, a atuar na região de Portugal continental, Madeira e Açores. Revelou alguns resultados interessantes: o Bem-estar relaciona-se positivamente com a Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento, os Recursos relacionam-se positivamente com o *Work Engagement* e, talvez o mais importante, o *Work Engagement* medeia a relação entre Bem-estar e a Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e de Desenvolvimento Pessoal.

Palavras-chave: Work Engagement, Florescimento, Bem-estar, Oportunidades de Desenvolvimento, Recursos.

## Lista de Figuras

Figura 1: *Work Engagement*, relações, antecedentes e consequências (adaptado)

Figura 2: Relação entre as variáveis em estudo

Figura 3: Distribuição da amostra por género

Figura 4: Distribuição da amostra por classes etárias

Figura 5: Distribuição da amostra por formação académica

Figura 6: Distribuição da amostra por antiguidade na organização

Figura 7: Distribuição da amostra por local de trabalho

Figura 8: Distribuição da amostra por liderança de equipa

Figura 9: Coeficientes do Bem-Estar no *Work Engagement* e Oportunidades de Desenvolvimento

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Abordagens eudemónica, hedónica e integrada, principais construtos e instrumentos

Tabela 2: Coeficientes de fidelidade (*alpha de Cronbach*) da escala de florescimento

Tabela 3: Coeficientes de fidelidade (*alpha de Cronbach*) da escala de Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal

Tabela 4: Coeficientes de fidelidade (*alpha de Cronbach*) das escalas de *Work Engagement*

Tabela 5: Coeficientes de fidelidade (*alpha de Cronbach*) da escala de Recursos

Tabela 6: Médias e Desvios-padrão das variáveis em estudo

Tabela 7: Correlações entre as variáveis em estudo

Tabela 8: Mediação da variável Bem-Estar na variável Oportunidades de Desenvolvimento, através da variável *Work Engagement*

## Índice

Agradecimentos .....	1
Resumo .....	2
Lista de Figuras .....	3
Lista de Tabelas .....	3
Índice .....	4
Capítulo 1: Introdução .....	6
1.1 Relevância Acadêmica e de Gestão .....	7
Capítulo 2: Revisão de literatura .....	9
2.1 Bem-Estar .....	9
2.1.2 Evolução do conceito de Felicidade e Bem-Estar .....	10
2.1.3 Medidas de Bem-estar .....	18
2.1.4 Correlativos do Bem-Estar .....	19
2.1.5 Bem-Estar nas Organizações.....	21
2.2 Práticas de Recursos Humanos .....	23
2.2.1 Organizações saudáveis .....	24
2.3 <i>Work Engagement</i> .....	28
2.3.1 Antecedentes do <i>work engagement</i> : Recursos Laborais e Pessoais .....	29
2.3.2 Teorias adicionais: espirais positivas entre recursos e <i>work engagement</i> .....	31
2.3.3 <i>Job Resources</i> : Relação com chefia .....	33
2.3.4 Características demográficas .....	34
2.3.5 Medidas de <i>Work Engagement</i> .....	34
2.4 Questões de Investigação e Hipóteses .....	36
Capítulo 3: Metodologia .....	38
3.1 Desenho experimental .....	38
3.2 Instrumentos .....	38
3.3 Procedimento e Participantes.....	40
Capítulo 4: Resultados .....	41
4.1 Caracterização da Amostra .....	41
4.2 Análise dos Instrumentos: Consistência Interna e Análise Fatorial .....	44
4.3 Estatística descritiva.....	47
4.4 Validação dos pressupostos para a utilização de testes estatísticos .....	48
4.5 Influência das variáveis sociodemográficas .....	48

4.6 Testagem das Hipóteses de investigação .....	49
Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusões .....	53
5.1 Limitações e estudos futuros .....	55
Capítulo 6: Referências Bibliográficas .....	56
Capítulo 7: Anexos.....	64
Anexo I: Comparativo entre as teorias <i>Authentic Happiness</i> e <i>Well-Being</i> de Seligman .....	64
Anexo II: Características dos Instrumentos de Bem-Estar .....	65
Anexo III: Características de <i>work engagement</i> e <i>workaholism</i> .....	67
Anexo IV: Questionário aplicado aos participantes do estudo .....	68
Anexo V: Teste aos pressupostos da análise fatorial de cada questionário .....	72
Anexo VI: Teste de Normalidade e Homogeneidade de variâncias .....	73
Anexo VII: Saturação fatorial de cada instrumento .....	74
Anexo VIII: Relações entre as variáveis em estudo e o género .....	78
Anexo IX: Relações entre as variáveis em estudo e a idade .....	80
Anexo X: Relações entre as variáveis em estudo e a formação académica .....	83
Anexo XI : Relações entre as variáveis em estudo e a antiguidade .....	86
Anexo XII: Relações entre as variáveis em estudo e o local de trabalho .....	89
Anexo XIII: Relações entre as variáveis em estudo e a liderança de equipa .....	91
Anexo XIV: Regressão Linear entre Bem-estar e Oportunidades de Desenvolvimento .....	93
Anexo XV: Regressão Linear entre <i>Work Engagement</i> e Oportunidades de Desenvolvimento ...	94
Anexo XVI: Regressão Linear entre Recursos e <i>Work Engagement</i> .....	95
Anexo XVII: Regressão Linear entre Recursos e Bem-Estar .....	96

## Capítulo 1: Introdução

O Bem-estar é um tema que desperta interesse em diversos campos, incluindo a Psicologia, a Sociologia e a Economia e diferentes estudos têm sido realizados como forma de aprofundar o conceito. A Sociologia conduziu estudos para perceber como características demográficas, como o rendimento ou o casamento, influenciavam o bem-estar dos indivíduos. No domínio das ciências económicas, avaliou-se o uso do progresso económico como barómetro forte de bem-estar (Diener, Oishi & Lucas, 2003). Adicionalmente, também os indivíduos têm reportado um maior interesse e foco na sua Felicidade e satisfação com a vida.

Evidências de diferentes investigações indicam que o conceito de bem-estar é, provavelmente, melhor concebido como um fenómeno multidimensional que inclui aspetos das abordagens eudemónica e hedónica (Ryan & Deci, 2000), resultando no desenvolvimento de abordagens mais integradas. O Florescimento, entendido como um estado interno que resulta da avaliação subjetivados aspetos positivos e negativos da vida e a realização do potencial humano, surge com uma das abordagens integradas e é nesta abordagem que este estudo se foca.

Ao longo dos anos, a pesquisa tem-se focado nas causas e antecedentes do Bem-estar e têm sido identificadas diversas relações com desempenho, satisfação no trabalho, eficácia organizacional, *turnover*, avaliação de desempenho, entre outros (Deiner & Seligman, 2004). Em termos de antecedentes, a pesquisa dá ênfase à relação com a chefia (Raffaello & Maass, 2003; Fisher, 2010).

Sabe-se que as organizações são organismos onde os colaboradores têm a oportunidade de interagir com uma série de fatores que os influenciam física, psicológica e socialmente e, conseqüentemente, influenciam o seu Bem-estar. Esta ideia tem sido reforçada informalmente pelo aumento significativo nos estudos e *rankings* que posicionam as organizações como “melhores empresas para trabalhar”. As organizações autênticas são as que ajudam os seus colaboradores a estabelecerem uma existência de maior Bem-estar, condição para um melhor desempenho da organização (Kets de Vries, 2001). No entanto, poucos estudos se têm focado na perceção dos colaboradores sobre as práticas de Recursos Humanos (Alfes et al., 2013), de entre as quais as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

A prosperidade num mundo desafiante e em mudança exige características de excelência nos colaboradores. Os colaboradores engaged podem fazer a diferença (Schaufeli & Salanova, 2007). O *Work Engagement* refere-se “...a positive, fulfilling, work-related state of mind that is

*characterized by vigor, dedication and absorption*” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74 cit in Shaufeli, 2012). É caracterizado por um elevado nível de vigor, dedicação, absorção e uma forte identificação com o trabalho (Schaufeli, 2011), de forma que os colaboradores se sentem compelidos a empenhar-se face a um objetivo desafiante.

Estudos anteriores têm relatado consistentemente que os Recursos (laborais e individuais) fazem o *Work Engagement* prosperar (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010). Os *job resources* são os recursos pessoais, psicológicos, sociais, organizacionais e físicos que possibilitam ao colaborador alcançar os objetivos, reduzindo as exigências do trabalho (*job demands*) e possibilitando o crescimento e o desenvolvimento pessoais (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, 2012). Cinco tipos de *job resources* têm sido identificados e reconhecidos, como cruciais para a maioria das profissões: a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da chefia, o *feedback* sobre o desempenho e as oportunidades de desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

O *Work Engagement* tem ganho importância dados os estudos que enumeram relações positivas com indicadores de desempenho e de motivação, mas poucos se têm focado no efeito mediador do construto. Por esta razão, o presente estudo tenciona contribuir para a literatura já existente, especificamente num contexto organizacional Português.

A revisão de literatura permitiu melhor compreender construtos como Bem-Estar, Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento, *Work Engagement* e Recursos, e a forma como estão emergidos e se relacionam nos contextos organizacionais atuais. A literatura também mostra que há espaço para estes serem estudados e para se apurarem as relações entre si, especialmente num momento que exige das organizações uma maior eficácia face às suas práticas, enquanto coloca o colaborador no seu centro. Especificamente, este estudo focou-se em perceber se a avaliação que os colaboradores fazem da sua vida – Bem-estar – está relacionada com a sua Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal e, paralelamente, quis explorar como é que o *Work Engagement* se relaciona com outras variáveis do contexto organizacional.

## **1.1 Relevância Académica e de Gestão**

A um nível académico, este estudo pretende explorar em que medida o Bem-estar dos colaboradores se relaciona a Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e de Desenvolvimento pessoal, sabendo que a disponibilidade dessas mesmas oportunidades contribui para uma

organização mais saudável. Para as organizações que posicionam o departamento dos Recursos Humanos de forma estratégica e “ao serviço” da organização e dos colaboradores, é chave conhecer as dinâmicas individuais dos colaboradores e da organização, de forma a potenciar o seu desempenho.

Adicionalmente, pretende explorar o efeito individual dos recursos cruciais no *Work Engagement* e em que medida o *Work Engagement* medeia a relação entre Bem-Estar e a Perceção das Oportunidades de Desenvolvimento. Num momento em que as organizações procuram focar-se no valor acrescentado e na sua eficácia, interessa explorar que recursos devem ser o seu foco para potenciar o *Work Engagement* dos colaboradores, que, por sua vez, se relaciona com indicadores positivos de desempenho e motivação.

## Capítulo 2: Revisão de literatura

### 2.1 Bem-Estar

A Psicologia, até há II Guerra Mundial, tinha três missões distintas: (a) procurar o tratamento para a doença mental; (b) tornar as pessoas mais felizes e satisfeitas com a sua vida e (c) identificar e reforçar as competências positivas no indivíduo (Seligman, 2002).

Nas últimas décadas, os paradigmas da Psicologia têm-se focado na prevenção da doença mental (Seligman, 2002) e os maiores avanços nesta área perspectivam a prevenção num modelo de aquisição de competências positivas, em detrimento da correção das fragilidades individuais (Seligman, 2002). Alguns estudos têm permitido compreender que os aspectos positivos do ser humano podem funcionar como um escudo para a doença mental – por exemplo, os trabalhos realizados sobre o otimismo aprendido como forma de prevenir a depressão e a ansiedade em crianças e adultos (Seligman, 2002).

É a partir do desequilíbrio dos conceitos que emerge o movimento da Psicologia Positiva. O objectivo da Psicologia Positiva é catalizar uma mudança na abordagem psicológica focada na preocupação de reparar elementos na vida do indivíduo, para um foco no desenvolvimento de melhores competências, tornando os indivíduos mais fortes e mais produtivos.

A Psicologia Positiva tem-se focado no estudo de variados conceitos que contribuem para o florescimento do indivíduo: bem-estar, felicidade, satisfação, *flow*, alegria, optimismo, esperança e fé (Seligman, 2002). Dos muitos domínios da psicologia positiva que têm motivado o crescente número de investigações científicas, diversas perspectivas têm sido postuladas na tentativa de compreender a natureza tanto do Bem-estar, como a forma de otimizar a experiência do mesmo.

Em linha com a literatura supracitada, Diener, Suh, Lucas & Smith (1999) afirmam que o estudo científico do bem-estar se desenvolveu em parte como reacção do grande foco da psicologia nos estados negativos. Também o aumento do interesse em redor do bem-estar subjectivo reflecte uma tendência da sociedade em relação ao valor do individuo, a importância das visões subjectivas ao avaliar a vida e o reconhecimento de que o bem-estar inclui elementos positivos que transcendem a prosperidade económica (Diener & Seligman, 2004). Este interesse reflecte um aumento de consciência de que, tal como os afectos positivos não são apenas o oposto de afectos negativos, o bem-estar não é apenas a ausência da doença mental (Ryan & Deci, 2001).

O objectivo prático principal da pesquisa do bem-estar subjectivo é a melhoria da vida dos indivíduos para além da eliminação da miséria. Porque o bem-estar subjectivo é uma componente chave da qualidade de vida, a sua medida é chave para a compreensão de como melhorar a vida das pessoas (Diener & Ryan, 2009), tornando-se um foco para os formuladores de políticas (Seligman, 2002, cit in Diener & Seligman, 2004) e também porque gera outros resultados valiosos, como a produtividade das organizações, eficácia organizacional (Koys, 2001) e o estabelecimento de relações recompensadoras (Diener & Seligman, 2004).

### **2.1.2 Evolução do conceito de Felicidade e Bem-Estar**

Na literatura relacionada com o bem-estar, surgiram duas grandes abordagens: uma relacionada com a felicidade (bem-estar hedónico) e outra relacionada com o potencial humano (bem-estar eudemónico) (Ryan & Deci, 2001). De forma geral, o bem-estar hedonista dá-se pela maximização das experiências do prazer, pelo meio da felicidade (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001); e o bem-estar eudemónico dá-se pela vivência de uma vida com significado (Waterman, 1993). Estas duas tradições – hedonismo e eudemonismo – assentam em diferentes “perspetivas sobre a condição humana (Deci & Ryan, 2006) e daquilo que constitui uma boa sociedade” e, conseqüentemente, têm implicações metodológicas distintas. (Ryan & Deci, 2001).

#### **Abordagem eudemónica: o conceito de bem-estar psicológico**

A tradição eudemónica está associada a filósofos como Aristóteles, Plauto e Zeno (Waterman, 1993; Ryan et al., 2008). De acordo com Waterman (1993), a abordagem eudemónica perspetiva o bem-estar segundo a vivência de uma vida com significado (Ryan & Deci, 2001), descrevendo o bem-estar como “a busca da perfeição que representa a realização do verdadeiro potencial de cada um” (Ryff, 1995), agindo de acordo com os seus valores e associado a conceitos como justiça, coragem, bondade e honestidade.

A tradução do conceito de eudemonia para os parâmetros da psicologia não foi consensual, tendo surgido diferentes abordagens, tais como:

Expressividade pessoal (Waterman, 1993) – associada a experiências de expressividade pessoal como significantes da autorrealização e, conseqüentemente de um funcionamento psicológico ótimo. Waterman e os seus colegas avaliam apenas se a atividade em particular preenche cada indivíduo e/ou é expressivo de si mesmo (Waterman, 1993; Deci & Ryan, 2006);

Teoria do Bem-estar psicológico (Ryff, 1989; Ryff & Keys, 1995) – desafiando o conceito de bem-estar subjetivo introduzido por Diener et al., (1998), propõe seis componentes para a sua mensuração: (a) autoaceitação (diz respeito ao autoconhecimento, à maturidade e ao funcionamento ótimo, isto é, na atitude positiva do indivíduo face a si mesmo); (b) autonomia (relativa à independência da avaliação e validação externa); (c) controlo sobre o meio (a habilidade de escolha de um ambiente que se compatibilize com as características e capacidades do indivíduo, bem como o controlo de ambientes mais complexos); (d) relações positivas (capacidade do indivíduo estabelecer relações próximas, de afeto e de confiança, com outros); (e) propósito (capacidade do indivíduo traçar metas para si que dão significado à sua vida); (f) desenvolvimento pessoal (baseado no crescimento através da vivência de novas experiências e desafios, que permitem ao indivíduo potenciar as suas qualidades pessoais);

Teoria da autodeterminação/self-determination theory (Ryan & Deci, 2001) – postula três necessidades psicológicas básicas: autonomia (refere-se aos sentimentos de ação, vontade e iniciativa), capacidade de se relacionar com o outro (concerne ao sentimento de pertença, segurança e intimidade) e competência (diz respeito aos sentimentos de eficácia e ao controlo do resultado) – e teoriza que o preenchimento destas necessidades é essencial para o crescimento psicológico, integridade e bem-estar. Para Ryan & Deci (2001), estas condições facilitam o bem-estar e não o definem em si mesmo, como o fazem Ryff & Singer (1998);

### **Abordagem hedónica: o conceito de bem-estar subjetivo**

A tradição hedónica iniciou-se com filósofos como Aristipo, Epicuro, Bentham, Hobbes e Locke (Ryan & Deci, 2001; Diener et al., 2003; Ryan et al., 2008), que argumentavam que o bem-estar se relacionava com os estados emocionais positivos e que se encontram no seguimento da satisfação do desejo.

Segundo Ryan & Deci (2001), a visão predominante dos psicólogos hedónicos é a de que o bem-estar consiste numa felicidade subjetiva e refere-se à experiência de prazer (versus descontentamento) interpretado de forma abrangente. A vertente subjetiva traduz um conceito de felicidade não redutível ao prazer físico, mas dependente da avaliação subjetiva – afetiva e cognitiva - que as pessoas fazem das suas vidas (Diener, 2000; Diener & Ryan, 2009).

Inspirada nesta abordagem filosófica, a perspetiva psicológica do hedonismo concebe o bem-estar como um estado interno que avalia subjetivamente os aspetos positivos e negativos da vida, enquadrando-se na teoria do bem-estar subjetivo (Cropanzano & Wright, 2001; Deci & Ryan, 2006; Diener, 2000, 2009; Delle Fave et al., 2011) e inclui a articulação com a conceptualização de

florescimento de Fredrickson (2004), uma extensão da teoria *broaden-and-build* (Fredrickson & Losada, 2005). Segundo Fredrickson (2004),

A interpretação mais precisa do bem-estar hedônico, deve considerar apenas as emoções positivas e negativas para indexar a felicidade – e não incluir a satisfação com a vida dado que não é um conceito hedônico (Deci & Ryan, 2006). No entanto, a maioria da pesquisa relacionada com a psicologia hedônica tem utilizado a avaliação do bem-estar subjetivo (Diener & Lucas, 1999 cit in Silva, 2015), que consiste em três componentes: satisfação com a vida, a presença de afetos positivos e a ausência de afetos negativos (Ryan & Deci, 2001).

Resumindo, o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, tendo por base as perspectivas hedônicas e eudemônicas, respetivamente, apresentam diferentes perspectivas de bem-estar, no entanto, ambas contribuem para a compreensão deste conceito (Ryan & Deci, 2001). O bem-estar subjetivo encontra-se associado ao hedonismo e representa-se pela felicidade subjetiva e pela procura de experiências de prazer, ou seja, do equilíbrio entre o afeto positivo e negativo (Diener, 2000), enquanto o bem-estar psicológico, que surge da perspectiva eudemônica, assume o bem-estar como a realização do potencial humano (Ryff & Keyes, 1995).

### **Emergência de diferentes teorias sobre felicidade e bem-estar**

O encontro de paradigmas distintos levou a uma alteração de postulados e procurou investigar causas, consequências e dinâmicas do bem-estar (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Ao longo dos últimos anos, diferentes teorias têm sido propostas e testadas.

### **Teorias Téticas**

Os teóricos da abordagem tética defendem que a felicidade se dá no seguimento do cumprimento de um objetivo ou na realização de uma necessidade (Diener & Ryan, 2009).

Apesar de aceite na comunidade científica, a abordagem tética tem sido criticada (Diener, 2009) por:

- (a) muito embora as metas realizadas a curto prazo sejam facilitadoras de felicidade e consequentemente de bem-estar subjetivo, algumas dessas metas podem trazer consequências a longo prazo, uma vez que entram em confronto com outros objetivos – por exemplo, o consumo de drogas pode gerar felicidade no imediato, mas a longo prazo poderão causar problemas de adição e/ou saúde;
- (b) o desejo de algo e a concretização do mesmo pode estar em conflito, e, portanto, é impossível satisfazer o objetivo plenamente;

- (c) os indivíduos podem não ter a possibilidade de concretizar os seus objetivos, uma vez que pode existir uma lacuna entre o objetivo e a possibilidade de o concretizarem;
- (d) indivíduos apresentariam baixos níveis de felicidade por não terem metas ou objetivos, ou seja, para indivíduos com poucas metas definidas, a felicidade seria difícil de atingir;

Alavancadas pelas abordagens téticas, desenvolvem-se as teorias das necessidades (*need theories*) que afirmam que os indivíduos possuem determinadas necessidades inatas que procuram satisfazer ao longo da sua vida. Estas necessidades, conscientes ou não, quando satisfeitas promovem a felicidade. Daqui emergem as teorias do bem-estar psicológico de Ryff (1989) e a teoria da autodeterminação de Ryan & Deci (2000).

Surgem as teorias dos objetivos (*goal theories*) que postulam que o indivíduo está, conscientemente, à procura da concretização de determinados objetivos e a felicidade resulta do cumprimento dos mesmos, apesar de estas necessidades poderem ou não ser inatas (Diener & Ryan, 2009; Paiva, 2014).

#### **Teorias base-topo (*bottom-up*) e topo-base (*top-down*)**

As teorias de base-topo assentam na perspetiva de que há necessidades humanas básicas e universais e que, se as circunstâncias permitirem que essas necessidades sejam preenchidas, então o indivíduo será feliz. A felicidade é o somatório das experiências positivas, onde o indivíduo qualifica a sua satisfação global com a vida através de um cálculo mental dos momentos positivos e negativos (Paiva, 2014). Sendo assim, quantos mais momentos positivos o indivíduo experimentar, mais os seus níveis de bem-estar subjetivo irão aumentar. Segundo Diener et al., (1999), estas teorias procuram identificar os fatores, eventos, situações externas e fatores demográficos que influenciam a felicidade.

Diversos estudos foram conduzidos com base nesta abordagem (Campbell et al., 1976; Stallings et al., 1997 cit in Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999) e muitos dos resultados não conseguiram explicar a variância do bem-estar subjetivo – fatores demográficos (p.e, idade, género, rendimento, raça, educação e estado civil) explicaram menos de 20% da variância do bem-estar subjetivo (Campbell et al., 1976 cit in Diener et al., 1999) ou apenas 8% (Andrews & Withey, 1976 cit in Diener et al., 1999). Argyle (in press cit in Diener et al., 1999) generalizou que apenas 15% das circunstâncias externas conseguiam explicar a variância do bem-estar subjetivo. Estas conclusões levaram a que a pesquisa se voltasse para as áreas topo-base para explicar a variabilidade do bem-estar subjetivo.

As teorias de topo-base propõem que o bem-estar subjetivo é uma causa, que a propensão para a positividade ou negatividade do indivíduo influencia as interações que o indivíduo estabelece com o mundo. Esta abordagem pressupõe que um indivíduo com um estado de espírito mais positivo pode experienciar/interpretar um certo acontecimento de forma “mais feliz” do que uma pessoa com uma perspectiva mais negativa. Isto significa que, as características atribuídas à experiência (e.g., positiva, desagradável) dependem apenas da interpretação do sujeito (Paiva, 2014; Silva, 2015).

### **Teorias Cognitivas**

As teorias cognitivas relacionadas com o bem-estar surgiram na sequência da abordagem topo-base. Estas teorias enfatizam a relevância dos processos cognitivos no bem-estar, como a atenção, a memória, e a interpretação. Propõe que os indivíduos com elevado bem-estar subjetivo tendem a focar a atenção num estímulo positivo, a interpretar eventos positivamente e a recordar eventos passados como eventos positivos (Diener & Biswas-Diener, 2008 cit in Silva, 2015; Diener & Ryan, 2009) e a terem maiores níveis de bem-estar do que indivíduos que se focam em estímulos negativos.

### **Teorias relacionadas com a Personalidade**

Vários estudos confirmam a importância do temperamento e personalidade em determinar a capacidade de bem-estar dos indivíduos (Diener & Ryan, 2009). Por exemplo, pesquisa realizada em gémeos, mostra que, em termos de bem-estar, os gémeos monozigóticos são mais semelhantes do que os gémeos dizigóticos, confirmando a importância da herança genética (Lykken & Tellegen, 1996; Tellegen et al., 1988 cit in Diener & Ryan, 2009).

Em relação à personalidade, Diener et al., (1999, 2003), afirmam que a personalidade é um dos preditores mais fortes e consistentes com o bem-estar subjetivo. Segundo Diener & Lucas (1999), de entre os vários traços de personalidade, a extroversão e o neuroticismo são os que de forma mais consistente e forte se relacionam com o bem-estar, enquanto que os afetos negativos são fortemente associados com o neuroticismo. Schmutte & Ryff (1997 cit in Diener & Ryan, 2009) reportaram que a extroversão, a conscienciosidade e o baixo neuroticismo estão relacionadas com as dimensões eudemónicas de autoaceitação, de competência e de propósito.

### **Teorias Evolutivas**

As teorias evolutivas propõem que os sentimentos de prazer e bem-estar produzem vantagens adaptativas.

O valor evolutivo das emoções negativas ao longo do tempo já foi reconhecido, especialmente por motivarem um comportamento ativo dos indivíduos. Os modelos da psicologia evolutiva afirmavam que as emoções positivas não tinham vantagens adaptativas, uma vez que não produziam o mesmo efeito. Novos modelos que partem da psicologia positiva providenciam uma nova perspectiva sobre as vantagens adaptativas das emoções (Diener & Ryan, 2009; Seligman, 2002) - as emoções positivas procuram resolver questões que dizem respeito ao crescimento pessoal. De acordo com Fredrickson (1998 cit in Diener & Ryan, 2009), as emoções positivas têm vantagens adaptativas para a sobrevivência humana uma vez que motivam para vários comportamentos adaptativos – intelectuais, psicológicos, sociais e até físicos, ao longo do tempo. É sugerido que um nível elevado de bem-estar subjetivo e emoções positivas geram um estado de confiança nos indivíduos para explorarem o que os rodeia, para abordarem novos objetivos e, como tal, ganharem novos recursos.

### **Teorias da Comparação (ou *Relative Standards Theory*)**

As teorias da comparação fundamentam-se no princípio que os níveis de bem-estar resultam da comparação relativamente a um ponto de comparação, seja o passado do indivíduo, os outros, os seus ideais e as suas condições de vida atuais (Diener & Ryan, 2009).

Segundo a teoria da Comparação Social (Festinger, 1954), o indivíduo tende a usar os seus pares para estabelecer um ponto de partida, pelo que terá um nível de bem-estar subjetivo mais elevado se se posicionar acima desse ponto de partida (Carp and Carp, 1982; Michalos, 1980 cit in Diener & Ryan, 2009). Diener & Ryan (2009) mencionam um estudo realizado por Easterlin (1974) que reporta que o nível de rendimento que irá satisfazer um indivíduo depende do rendimento de outros na sociedade.

Paralelamente, a teoria da adaptação de Brickman, Coates e Janoff-Bulman (1978 cit in Diener & Ryan, 2009) refere que o passado do indivíduo é o termo de comparação. Esta teoria admite que o indivíduo retorna aos valores iniciais de bem-estar após o “término” do efeito das emoções que despoletaram a alteração do bem-estar. A título de exemplo, Diener e Ryan (2009), e segundo a perspectiva de Brickman e Campbell (1971) referem que se houver uma promoção de posto de trabalho “aquela pessoa vai experienciar um pico de bem-estar devido à promoção estar acima do seu ponto de comparação anterior”, no entanto, “ao longo do tempo, a teoria da adaptação postula que a promoção se torna o novo ponto de comparação e, por conseguinte, perde o seu poder para evocar sentimentos de bem-estar no indivíduo” (Diener & Ryan, 2009). Esta é uma adaptação hedónica, que no fundo diz respeito ao aumento momentâneo do bem-estar devido a

uma situação positiva na vida do sujeito que, posteriormente, depois de se adaptar a essa nova condição e a estabelecer como um novo ponto de comparação para si mesmo, adapta-se a ela.

Estas teorias têm sido refutadas, especialmente pelos estudos que revelam que os indivíduos não se adaptam a todas as experiências que vivem, mas que pode existir um novo “ponto de partida” - negativo ou positivo – que permita aos indivíduos, por comparação, experienciarem novamente bem-estar (Diener & Biswas-Diener, 2008 cit in Diener & Ryan, 2009).

### **Abordagens integradas**

De acordo com Ryan & Deci (2000), evidências de diferentes investigações indicam que o conceito de bem-estar é, provavelmente, melhor concebido como um fenômeno multidimensional que inclui aspectos das abordagens eudemônica e hedônica. Vários estudos (Ryan & Deci, 2001; Deci & Ryan, 2006), apontam para uma sobreposição entre as abordagens eudemônica e hedônica. Daí que a abordagem unilateral – examinar apenas o bem-estar subjetivo ou psicológico – esteja a ser debatida, resultando no desenvolvimento de abordagens mais integradas.

### ***Authentic Happiness Theory, Well-Being Theory e Florescimento (ou Flourishing)***

Em 2002, Seligman formula a *Authentic Happiness Theory*, onde afirma que a felicidade deriva de três conjuntos de experiências na vida, nomeadamente (1) o sentimento de conexão a algo maior (“*the meaningful life*”), (2) o experienciar prazer regularmente (“*the pleasant life*” – perspectiva hedônica), e (3) experienciar um elevado nível de compromisso (*engagement*) em atividades satisfatórias (“*the engaged life*”). De uma forma mais simples, define felicidade como a avaliação positiva das pessoas em relação à sua vida, incluindo emoções positivas, compromisso, satisfação e significado (Seligman, 2002; Seligman & Royzman, 2003; Silva, 2015).

Mais tarde, surge a *Well-Being Theory* (Seligman, 2001) a que foram acrescentados elementos à sua operacionalização. Abandona o conceito de felicidade e define bem-estar como um construto com cinco elementos mensuráveis, dos quais nenhum deles, individualmente, representa o bem-estar, mas todos contribuem para ele. Inclui emoções positivas, envolvimento, relações positivas, significado, e concretização, que para ele contribuem: (a) *positive emotions* (sentir-se bem/satisfação com a vida); (b) *Engagement* (associado ao estado de *flow*); (c) *Relationships* (relações positivas e autênticas) (d) *Meaning* (existência com um propósito); (e) *Achievement* (realização pessoal). No anexo I detalham-se as diferenças entre ambas as teorias.

A perspectiva de Keyes (2002), é igualmente um bom exemplo da combinação de fatores hedônicos, eudemônicos associados ao bem-estar psicológico, e ainda fatores do bem-estar social.

Operacionalizou o conceito de saúde mental como um “*syndrome of symptoms of positive feelings and positive functioning in life*” (pp. 207), que funciona em contínuo – desde à doença mental à saúde mental – à qual também designa por florescimento. Não se limita à presença e/ou ausência de estados emocionais, mas inclui a presença e/ou ausência do funcionamento psicológico dos indivíduos.

Enquanto perspectiva integrada, para florescer em termos hedemónicos, refere que é necessário que o indivíduo apresente: (a) afeto positivo nos últimos 30 dias ou (b) sentir-se feliz e satisfeito com a vida em todos os domínios. No que diz respeito aos critérios eudemónicos (i.e., ao funcionamento ótimo), Keyes (2005) refere que para o indivíduo florescer deve pontuar em seis ou mais dos seguintes sintomas:

- (c) **autoaceitação** (tem atitudes positivas perante si mesmo e o seu passado, aceitando-o, bem como os diferentes aspetos de si)
- (d) **aceitação social** (tem uma atitude positiva perante os outros, aceitando as suas diferenças e idiossincrasias)
- (e) **crescimento pessoal** (compreende o seu próprio potencial, explora a necessidade de crescimento, e mostra-se disponível a novas experiências);
- (f) **atualização social** (acredita que as pessoas, os grupos sociais, as sociedades têm potencial para crescer de forma positiva);
- (g) **significado** (apresenta determinados objetivos e crenças sobre o rumo da sua vida, e sente que isso lhe dá um propósito de vida);
- (h) **contribuição social** (sente que contribui, de alguma forma, para a sociedade, e que os resultados das suas ações são valorizadas ou têm importância para o outro);
- (i) **domínio do meio** (possui a capacidade de flexibilizar e moldar a si o meio, de forma a servir as suas necessidades);
- (j) **coerência social** (está interessado nas questões sociais, e sente que a sociedade e a cultura são inteligíveis e significativas);
- (k) **autonomia** (apresenta uma direção na vida guiada pelas suas convenções e por aquilo que acredita ser aceite);
- (l) **relações positivas** com os outros (rodeia-se de relações carinhosas, satisfatórias, de confiança, e tem capacidade de empatizar e sentir intimidade com os outros);
- (m) **integração social** (sente que pertence a uma comunidade, e que, conseqüentemente, lhe traz conforto e suporte);

### 2.1.3 Medidas de Bem-estar

Existem várias medidas de bem-estar baseados nas abordagens eudemónica, hedemónica e integrada. A tabela 1 sistematiza a visão geral acerca da conceptualização das abordagens e respetivas medidas. As características de cada instrumento podem ser consultadas no Anexo II.

Tabela 1 - Abordagens eudemónica, hedónica e integrada, principais construtos e instrumentos

Abordagem	Construto	Instrumentos
Eudemónica	Bem-estar Psicológico	– <i>Ryff's Scales of Psychological Well-Being</i> (Ryff & Keyes, 1995); – <i>The Basic Need Satisfaction Scale</i> (BNS: Ryan & Deci, 2001)
Hedónica	Bem-Estar Subjetivo	– <i>Self-Anchoring Striving Scale</i> (Cantril, 1965) – <i>Sixty-second happiness measure</i> (Fordyce, 1977) – <i>Satisfaction with Life Scale</i> (SWLS: Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985); – <i>Subjective Happiness Scale</i> (SHS: Lyubomirsky & Lepper, 1999)
Integrada	Florescimento	– <i>Flourishing Scale</i> (Diener et al., 2010).

Existem pelo menos três instrumentos sobre felicidade e bem-estar validados para a população Portuguesa (Spagnoli, P., Caetano, A., & Silva, A., 2012; Silva, A. J., & Caetano, A., 2013): (1) Escala da Felicidade Subjetiva (*Subjective Happiness Scale* de Lyubomirsky & Lepper, 1999); (2) Escala de Florescimento (*Flourishing Scale* de Diener et al., 2010) e (3) Escala de Experiências Positivas e Negativas (SPANE - *Scale of Positive and Negative Experiences* de Diener et al., 2010). Dado que este estudo se foca na abordagem integrada de Diener et al., (2010) que inclui elementos das abordagens eudemónicas e hedónicas, decidimos adotar a Escala de Florescimento (*Flourishing Scale* de Diener et al., 2010).

A Escala de Florescimento é composta por oito itens afirmativos de sentido positivo que descrevem aspetos importantes do funcionamento humano (propósito na vida, as relações, sentimentos de competência, autoestima e otimismo). Inclui itens como “Levo uma vida com propósito e significado” ou “Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros” ou “Sou otimista acerca do meu futuro”. Cada item deste instrumento é autoavaliado mediante numa resposta tipo *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde

a “concordo totalmente” e cuja amplitude situa-se entre os 8 e os 56 pontos. Resultados elevados significam que os respondentes se vêem a si próprios em termos positivos em várias facetas do funcionamento humano. A análise fatorial revelou um fator com um *eigenvalue* de 4.24, que explicava 53% da variância dos itens. Adicionalmente, apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.87 e um coeficiente de estabilidade temporal de 0.71.

A validação para a população Portuguesa foi realizada por Silva & Caetano (2013) e revelou boas qualidades psicométricas, nomeadamente uma estrutura de um fator (como na escala original) e uma boa consistência interna (*alpha de Cronbach* = 0.83).

#### **2.1.4 Correlativos do Bem-Estar**

As correlações entre o bem-estar e algumas variáveis demográficas têm sido estudadas extensivamente (Diener & Ryan, 2009).

De acordo com Diener & Ryan (2009), vários estudos têm sido realizados para compreender se existem diferenças significativas ao nível do bem-estar entre mulheres e homens. Dos estudos realizados, não se encontraram diferenças significativas entre géneros (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Fujita, Diener & Sandvik (1991, cit in Diener & Ryan, 2009; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999) mostraram que o género explica apenas 1% da variância do bem-estar. É comum as mulheres posicionarem-se mais frequentemente nos extremos das escalas de bem-estar (Fujita, Diener & Sandvik (1991, cit in Diener & Ryan, 2009; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).

A literatura revista não permite concluir acerca da relação entre Bem-estar e Idade. Enquanto estudos iniciais sugeriam que a juventude era preditora de níveis elevados de bem-estar (Wilson, 1967 cit in Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999), outros como Horley & Lavery (1995) concluíram que existe uma relação positiva entre bem-estar e a idade e, por outro lado, Blanchflower & Oswald (2008a) afirmaram que “*typical individual’s well-being reaches its minimum – on both sides of the Atlantic and for both males and females – in middle age*”, ou seja, afirmam que existe uma relação entre a idade e o bem-estar subjetivo que assume a forma de U com o aumento da idade dos cidadãos.

De acordo com Diener, Suh, Lucas & Smith (1999) há uma grande variedade de estudos que identificaram uma correlação positiva entre o bem-estar e a religião (participação em eventos religiosos, afiliação religiosa, etc.). Também Eliason (1991) verificou que os indivíduos com uma maior fé religiosa reportam elevados níveis de satisfação com a vida, felicidade pessoal e menores

consequências psicossociais quando sofrem eventos traumáticos e menores taxas de suicídio. Paralelamente, o autor afirma que não existem diferenças significativas entre crenças/credos.

A revisão da literatura confirma desde cedo a existência de uma correlação positiva entre rendimento e o bem-estar. Segundo Diener & Seligman (2004) existem variados estudos que confirmam a existência de correlações entre o bem-estar e a riqueza das nações que variam entre 0.50 e 0.70 (Diener & Biswas-Diener, 2002); no entanto, esta situação é mais frequentemente observada em indivíduos que habitam em nações subdesenvolvidas, sendo que a partir de um nível moderado de rendimento, há apenas pequenos aumentos no bem-estar (Frey & Stutzer, 2002a; Diener & Ryan, 2009; Diener & Seligman, 2004).

As relações sociais têm um papel positivo fundamental no bem-estar subjetivo (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Diener & Ryan, 2009), uma vez que tendemos a expressar maior afeto positivo quando interagimos socialmente com os outros (Diener & Seligman, 2004). Estudos apontam consistentemente para valores de felicidade superiores para pessoas casadas, quando comparadas com solteiros, divorciados ou viúvos (Diener & Biswas-Diener, 2008 cit in Diener & Ryan, 2009). A atividade sexual pode influenciar esta relação, pois está positiva e fortemente correlacionada com a felicidade e, segundo os autores, as pessoas casadas são quem tem maior atividade sexual (Blanchflower & Oswald, 2004). Por outro lado, o divórcio não parece afetar o bem-estar subjetivo a longo prazo (Lucas et al., 2003 cit in Paiva, 2014), no entanto, a viuvez parece ter um impacto negativo no bem-estar subjetivo, mesmo a longo prazo.

Socialmente, os indivíduos com um bem-estar subjetivo mais elevado tendem a ter atitudes pró-paz, de confiança e de cooperação, maior tolerância à imigração e grupos raciais e de maior participação em atividades altruístas pró-sociais (Tov & Diener, 2008; Diener & Tov, 2007 cit in Diener & Ryan, 2009).

Têm sido reportadas pequenas, mas significantes correlações entre a educação e o bem-estar subjetivo (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). No entanto, diferentes estudos (Campbell, 1981; Witter et al., 1984) apontam para que, pelo menos parte da relação entre educação e bem-estar subjetivo se deva à covariância entre educação e rendimento e estado ocupacional, ou seja, a pequena relação entre educação e bem-estar subjetivo nos Estados Unidos da América deixa de ser significativa ou torna-se negativa quando o efeito do rendimento ou estado ocupacional são controlados (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Witter et al., 1984).

A saúde desempenha um papel importante no bem-estar subjetivo. Países com maiores níveis de bem-estar subjetivo possuem também níveis de hipertensão mais baixos (Blanchflower &

Oswald, 2008b). Há melhoria da saúde e a longevidade - indivíduos com bem-estar subjetivo mais elevado tendem a ter um sistema imunitário mais forte e melhor saúde cardiovascular (Diener & Biswas-Diener, 2008 cit in Diener & Ryan, 2009). Adicionalmente, prática de exercício físico e uma alimentação forte em frutas e vegetais estão associados a níveis de bem-estar mais elevados (Blanchflower, Oswald & Stewart-Brown, 2013).

### **2.1.5 Bem-Estar nas Organizações**

Nas últimas décadas, aumentou o interesse da psicologia organizacional no que diz respeito à felicidade no trabalho, nomeadamente, em relação à questão: é um colaborador feliz um bom trabalhador?

Muita da história sobre comportamento organizacional assumiu que a causa para a felicidade ou infelicidade ou stress nas organizações se devia a atributos da organização, do trabalho ou do supervisor (Fisher, 2010). Existe muita e variada literatura sobre os aspetos que podem ou não potenciar alguma forma de felicidade no trabalho. Aplicando a definição de bem-estar subjetivo na organização, um colaborador apresenta um bem-estar elevado relacionado com o trabalho se: a) está satisfeito com o seu trabalho (componente cognitiva) e b) experiencia emoções positivas frequentemente e emoções negativas não tão frequentemente (componente emocional) (Bakker & Oerlemans, 2011).

No entanto, durante muitos anos o foco dos estudos empíricos nas organizações não foi sobre a felicidade diretamente, mas sim sobre uma série de outros constructos hoje associados ao bem-estar dos colaboradores. O constructo mais estudado, tanto como variável dependente como independente, tem sido a satisfação com o trabalho. Especificamente, num estudo realizado ao longo de doze anos e com foco no sector Financeiro Português, Santos, Caetano & Silva (2011) analisaram a relação entre o constructo genérico de satisfação com o trabalho e quatro facetas deste mesmo constructo: satisfação com as relações no trabalho, satisfação com as recompensas, satisfação com as práticas de recursos humanos e satisfação com o trabalho em si mesmo. Este estudo mostrou que todas estas facetas têm correlações significativas com a satisfação no trabalho e explicam entre 38% a 70% da variância total deste constructo. Adicionalmente, a satisfação com as práticas de recursos humanos emerge como o mais forte preditor da satisfação com o trabalho (correlações variam entre 0.45 e 0.65 entre os dois constructos).

“In order to achieve the good life people must work in good organizations” (Gavin & Mason, 2004, p. 387). Variados estudos apontam para que fatores ao nível organizacional (cultura organizacional, práticas de recursos humanos que envolvam autonomia, formação das equipas, partilha de informação e poder, relações com outros, etc.) ou ao nível do trabalho (variedade de tarefas, ambiguidade, etc.), tenham impacto ao nível da motivação e qualidade do trabalho, reduzam a rotação das equipas e contribuam para um melhor desempenho financeiro (Kelloway & Day, 2005; Fisher, 2010).

Diener & Seligman (2004) compilam e enumeram diversos efeitos gerados pelo bem-estar ou felicidade ou atitude positiva, tais como: desempenho em termos de vendas (George, 1995), satisfação do cliente (Schmidt and Hays, 2002), satisfação no trabalho (H.M. Weiss, Nicholas and Daus, 1999), baixa rotatividade e acidentes de trabalho (Harter et al. 2002), eficácia organizacional (Koys, 2001), maior compensação (Staw et al., 1994) e produtividade (Harter, 2000; Hersey, 1932). Bryson, Forth and Stokes (2015) realizaram o primeiro estudo para a Grã-Bretanha em que estabelecem uma relação clara, positiva e estatisticamente significativa entre o bem-estar do colaborador e o desempenho no trabalho. Também as pessoas que atingem um elevado bem-estar têm maior probabilidade de apreciarem o seu trabalho (Lyubomirsky, King & Diener, 2005 cit in Diener & Ryan, 2009). Estudos posteriores indicam que o bem-estar causa sucesso económico e profissional, o que tem outras implicações ao nível da sua avaliação de desempenho (Wright & Shaw, 1999 cit in Diener & Ryan, 2009; Cropanzo & Wright, 1999; Staw & Bersade, 1993, cit in Cropanzano & Wright, 2001), produtividade, criatividade, qualidade do trabalho desempenhado (Staw, Sutton & Pelled, 1994 cit in Diener & Ryan, 2009) e o seu envolvimento em tarefas que não são parte das suas funções, como ajudar os seus colegas (Donovan, 2000; Diener & Biswas-Diener, 2008 cit in Diener & Ryan, 2009).

Por outro lado, indivíduos com bem-estar mais reduzido têm maior probabilidade de encararem o feedback negativo como prejudicial (Larsen & Ketelaar, 1989 cit in Cropanzano & Wright, 2001). Danna & Griffin (1999) afirmam que colaboradores que experienciam um menor bem-estar são menos produtivos, tomam decisões de menor qualidade e têm maior tendência a faltarem ao trabalho (Boyd, 1997), e a contribuírem cada vez menos para a organização (Price & Hooijberg, 1992).

A questão que se coloca é como gerar bem-estar aos colaboradores? Na literatura revista por Diener & Seligman (2004), ao nível organizacional, destacam-se as seguintes causas: comportamentos positivos do supervisor (Raffaello & Maass, 2003), quantidade de trabalho (Groenewegen & Hutten, 1991), estilo de comunicação das equipas de gestão (Dooley, 1996),

variedade de competências utilizadas no trabalho (Glisson & Durick, 1988), maior controlo sobre o trabalho e menos *job stressors* (Grebner et al, 2003).

## 2.2 Práticas de Recursos Humanos

O capítulo anterior ilustrou que os caminhos para o bem-estar são variados, mas que a procura do bem-estar é universal. Segundo Kets de Vries (2001), o trabalho pode ser uma âncora para o bem-estar, uma forma de estabelecer uma identidade e manter a autoestima. Adicionalmente, o aumento das horas de trabalho que se traduzem em menor tempo disponível para atividades ‘de lazer’, fazem com que seja ainda mais importante para os indivíduos sentirem-se felizes e realizados quando estão a trabalhar – Gavin & Mason (2004) acrescentam: *“It seems clear that if there is any hope for people to find general happiness in their lives today, they must be happy at work. Work by itself, of course, cannot make a person happy, but a person cannot be genuinely happy if he or she is unhappy at work”* (p.381).

Quando um local de trabalho é desenhado e gerido de forma a ter significado para os seus colaboradores, eles tendem a ser mais felizes e saudáveis; colaboradores saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores resultados e melhores serviços para os seus clientes (Gavin & Mason, 2004), daí os esforços para se perceberem os antecedentes da felicidade no trabalho (Kelloway & Day, 2005).

Segundo Wilson et al., (2004), até recentemente, o foco da investigação em relação ao tema trabalho-saúde/bem-estar estava focado na interação imediata entre o indivíduo e o seu trabalho. Muitos dos estudos sobre os antecedentes da felicidade/bem-estar tendem a focar-se nas variáveis de personalidade que fazem com que algumas pessoas sejam mais felizes que outras ou a focar-se no contexto/variáveis organizacionais que contribuem para aumentar a felicidade – com poucos estudos a focarem-se na interação entre ambos (Rego & Cunha, 2011).

Apesar dos avanços consideráveis na compreensão em como a gestão dos recursos humanos pode estar ligada a resultados individuais e organizacionais favoráveis, Alfes et al., (2013), reiteram a importância de estudos futuros se focarem em quatro áreas distintas:

- (1) Efeitos das intervenções das práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto ao nível do colaborador;

- (2) Percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos (e não confiar apenas nas intenções dessas mesmas práticas a um nível estratégico);
- (3) Explorar os mecanismos pelos quais as práticas de recursos humanos impactam os comportamentos individuais;
- (4) Analisar o impacto do efeito moderador de fatores organizacionais;

### 2.2.1 Organizações saudáveis

Segundo Wilson et al., (2004), uma organização saudável é caracterizada por esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos para maximizar o bem-estar e produtividade dos seus colaboradores, fornecendo trabalhos bem desenhados e *meaningful* e um apoio social para a melhoria da vida – através do ambiente organizacional, e de oportunidades de carreira e de trabalho acessíveis e equitativas.

As percepções dos colaboradores acerca da organização afetam a sua percepção do clima organizacional, que, por sua vez, impacta a forma como os colaboradores se relacionam com o seu trabalho e vêem o seu futuro na organização, impactando a sua saúde e bem-estar.

A definição de Wilson et al., (2004) é ancorada no conceito de organização autenticizótica de Kets de Vries (2001), neologismo que resulta da conjugação de dois termos gregos: *authentekos* e *zoteekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é essencial para as pessoas, dando significado ao trabalho e às suas vidas. Em essência, as organizações autenticizóticas são as que ajudam os seus colaboradores a estabelecer uma existência de maior bem-estar, condição inequívoca para o próprio bem-estar da organização. Proporcionam aos colaboradores a oportunidade de obterem sete sentidos para a sua existência humana e profissional:

- (1) **Propósito** (*purpose*) - mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito/cultura/valores para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para os colaboradores e contribuem para a identidade do grupo;
- (2) **Competência** (*competence*) – os colaboradores sentem um crescimento pessoal, desenvolvimento e aprendizagens contínuos;

- (3) **Autodeterminação** (*self-determination*) - os colaboradores sentem que controlam as suas vidas, não se sentindo meros peões ao serviço de finalidades que os ultrapassam e para cuja definição não contribuem;
- (4) **Impacto** (*impact*) – cada colaborador tem uma voz e sente que as suas ações fazem a diferença e impactam o desempenho organizacional;
- (5) **Pertença** (*belonging*) – um sentimento de comunidade que surge da pertença à organização, onde se criam laços de confiança e de respeito mútuo;
- (6) **Prazer** (*enjoyment*) – sentimento de alegria inculcido pelo líder;
- (7) **Significado** (*meaning*) - Os colaboradores podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se envolvidos no que fazem. O trabalho ajuda-os a transcender as suas próprias necessidades (melhorar a qualidade de vida, ajudar outros, contribuir para a sociedade).

Através destes sentidos, os indivíduos têm maior probabilidade de satisfazer as suas necessidades motivacionais de afiliação (estar perto de outros, fazer parte) e de afirmação (atuar de determinada forma, aprender, fazer uso do próprio potencial), que tornam a vida em contextos organizacionais mais saudáveis (Kets de Vries, 2001). Estas necessidades podem ser satisfeitas através do desenvolvimento de relações positivas com outros colegas e, ao mesmo tempo, sentir que o trabalho não atua como obstáculo para desenvolver ou manter relações positivas fora do contexto de trabalho (maioritariamente, família). Adicionalmente, o colaborador pode satisfazer as necessidades de afirmação através das oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal, através do desenvolvimento do seu potencial e através do uso eficaz das suas competências.

De acordo com Kets de Vries, os colaboradores que trabalham neste tipo de organizações têm elevada confiança na gestão, sentido de camaradagem e orgulho no trabalho e na organização. A cultura destas organizações está imbuída de valores que se traduzem em formas específicas de comportamento: confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança. A perceção dos colaboradores é sustentada por uma série de práticas e benefícios, designadamente: conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, seguros de saúde, apoio médico, áreas desportivas, fundos de pensões, apoio jurídico, horários de trabalho flexível, empregos a tempo parcial, entre outros (Gavin & Mason, 2004). Olhando individualmente às características das organizações autênticas, e considerando a literatura revista é possível prever uma relação positiva com o bem-estar.

Segundo Rego & Souto (2005), outros autores propuseram conceitos muito semelhantes, como “empresas amigas da família” ou “empresas vivas”, que quando operacionalizados apresentam uma grande sobreposição com o modelo de Kets de Vries. As empresas “amigas da família” são as que denotam preocupações com a conciliação trabalho-família, criando condições para que uma das facetas interfira o menos possível na outra e procuram responder à necessidade de satisfazer três desígnios: realização profissional, realização familiar/pessoal e desempenho organizacional. Nutrem climas de trabalho agradável e de desenvolvimento, e fomentam a aprendizagem (Rego, 2004).

Segundo Hannah & Iverson (2002, cit in Alfes et al., 2013) as práticas de gestão de recursos humanos são percebidas pelos colaboradores como um compromisso “personalizado” da organização – suporte organizacional - para com eles, que é depois retribuído de volta à organização pelos colaboradores através de atitudes e comportamentos positivos. Pesquisa recente (Shore et al., 2006 cit in Kuvaas, 2008) afirma que os colaboradores que estão afetivamente comprometidos com a organização reciprocaram diretamente com um melhor desempenho, satisfação com o trabalho (Egan, Yang & Bartlett, 2004), na sua produtividade e na sua rentabilidade (Spears & Parker, 2002; Watkins & Marsick, 2003) e menores intenções de *turnover* (Kuvaas, 2008) e, indiretamente, com um uso mais eficaz das práticas de recursos humanos face aos colaboradores menos comprometidos. Rego & Cunha (2008) concluíram que as percepções dos colaboradores dos climas autenticizantes nas organizações prevêm o bem-estar afetivo (frequência e intensidade de emoções positivas e negativas).

As organizações que se diferenciarão no futuro são aquelas em os colaboradores se sentirão revigorados, se sentirão equilibrados e completos. É necessário associar componentes cognitivos e de aprendizagem, de forma a satisfazer a necessidade humana para explorar (Kets de Vries, 2001).

Kets de Vries (2001) afirma que a aprendizagem contínua é uma das estratégias que as organizações podem adotar para que os colaboradores se sintam preenchidos em relação à sua organização e trabalho. Segundo Kuvaas (2008) e Rego & Cunha (2009), as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal são o grau com que os colaboradores sentem que podem aprender continuamente e desempenhar atividades que contribuem para o desenvolvimento do seu potencial. Aqui se incluem, formações presenciais ou online, percursos “zig-zag” em diferentes funções, apoio financeiro a formação académica externa, participação em conferências, entre outros.

Formação e desenvolvimento são atividades de gestão de pessoas associadas à satisfação dos colaboradores e resultados operacionais excepcionais (Oakland & Oakland, 1998 cit in Brewer et al., 2008). De acordo com Kets de Vries (2001), elevadas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, permitem aos colaboradores satisfazer as suas necessidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e reforçar os seus sentimentos de determinação, impacto, competência e prazer e estão positivamente correlacionadas com o seu compromisso organizacional (Bartlett, 2001; Montesino, 2002; Spears & Parker, 2002; Tansky & Cohen, 2001 cit in Brewer et al., 2008). Por outro lado, a falta de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal pode reduzir a perceção de empregabilidade do indivíduo, gerando uma maior insegurança face ao trabalho que, por sua vez, pode causar problemas de saúde e baixa qualidade de vida (Rego & Cunha, 2009; Wilson et al., 2004).

Para se poder medir e operacionalizar a perceção das práticas de Recursos Humanos, nomeadamente a perceção das Oportunidades de Desenvolvimento, Rego (2004) desenvolveu um instrumento baseado no conceito de climas organizacionais autenticizóticos (*authentizotic climates*) de Kets de Vries (2001) adaptado para a população Portuguesa.

Este instrumento é uma medida de autoavaliação composta por 21 itens agrupados em seis dimensões autenticizóticas - tiveram como base características das organizações autenticizóticas e que, de acordo com Kets de Vries, são essenciais para a criação de locais de trabalho autenticizóticos e que promovem a saúde dos seus colaboradores: propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertença (de comunidade), prazer/alegria e significado. Como tal, o instrumento foi desenvolvido tendo em consideração seis subescalas: Espírito de Camaradagem, Comportamento Respeitador da parte dos superiores, Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento pessoal, Equidade/Justiça, Conciliação trabalho-família e Sentido de autodeterminação.

A análise fatorial revelou cinco e seis fatores em estudos distintos, explicando 41% da variância dos itens. Adicionalmente, apresentou um *Alpha de Cronbach* (consistência interna) acima de 0.80. Segundo Rego (2004), o espírito de camaradagem e as oportunidades de desenvolvimento pessoal são as dimensões autenticizóticas com maior poder preditivo. Por sua vez, as dimensões autenticizóticas explicam 27% das intenções de abandono da organização e 41% do empenho afetivo.

Recorreu-se à subescala “Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal”, já utilizada em estudos empíricos prévios (Rego & Cunha, 2009), para medir esta variável no presente estudo. Inclui itens como “Sinto que posso aprender continuamente” e “Posso colocar a minha criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e do AKI”. Cada item deverá ser autoavaliado num

formato de resposta de 6 pontos, sendo que 1 corresponde a “a afirmação é completamente falsa” e 6 corresponde a “a afirmação é completamente verdadeira”.

No estudo de validação do instrumento, esta subescala apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0.86.

### **2.3 Work Engagement**

O interesse acadêmico recente no conceito de *work engagement* está conectado com a emergência da Psicologia Positiva (Schaufeli & Bakker, 2010). Kahn, em 1990, foi o primeiro autor a conceptualizar *engagement* no trabalho. Segundo Kahn, “engaged employees put a lot of effort into their work because they identify with it” (Schaufeli & Bakker, 2010). De acordo com Kahn (1990), existe uma relação dialética e dinâmica entre a pessoa que conduz as suas energias pessoais (físicas, cognitivas, emocionais e mentais) para o seu trabalho e o trabalho que permite ao individuo expressar-se individualmente.

Considera que o *work engagement* é um estado de bem-estar positivo relacionado com o trabalho e declinou em duas escolas:

- a) Maslach & Leiter (1997): *engagement* é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia (dimensões opostas às definidas no *burnout*: exaustão, cinismo e eficácia profissional). Nesta perspectiva, o *work engagement* seria avaliado por resultados opostos nas dimensões do Maslach Burnout Inventory (MBI): baixos resultados em exaustão e cinismo e resultados elevados em eficácia profissional;
- b) A visão alternativa considera o *work engagement* como um conceito distinto, independente e que se relaciona negativamente com o *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). É definido como “...a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74 cit in Shaufeli, 2012).

O *work engagement* é caracterizado por um elevado nível de vigor, dedicação, absorção e uma forte identificação com o trabalho (Schaufeli et al., 2002 cit in Schaufeli & Salanova, 2007; Leiter & Bakker, 2010; Schaufeli, 2011), de forma que os colaboradores se sentem compelidos a empenhar-se face a um objetivo desafiante.

- **Vigor**, refere-se a níveis elevados de energia e resiliência, vontade de investir no trabalho, não se sentindo fatigado facilmente e sendo persistente face às adversidades;
- **Dedicação**, elevado envolvimento emocional no trabalho – particularmente envolvimento afetivo e de continuação - acompanhado por sentimentos de entusiasmo, significância, orgulho e inspiração;
- **Absorção**, refere-se a um estado cognitivo agradável de total imersão no trabalho, caracterizado pela rapidez com que o tempo passa e pela incapacidade de se desconectar do trabalho;

Segundo Schaufeli & Salanova (2007), os trabalhadores *engaged* são agentes ativos, acreditam em si mesmos, geram o seu próprio *feedback* positivo e têm valores que igualam os da organização. Apresentam baixos níveis de ansiedade e depressão e baixos níveis de *burnout*, apresentando emoções positivas e recuperando com facilidade do esforço “do dia anterior” (Schaufeli, 2011). Segundo o mesmo autor, o *work engagement* relaciona-se com indicadores ao nível da motivação e desempenho, como por exemplo: elevado desempenho, elevada motivação intrínseca, elevada iniciativa e comportamentos proativos, melhor desempenho ao nível da unidade (lucro, produtividade, *turnover*, satisfação do cliente). Por outro lado, enumera uma menor taxa de absentismo e de *turnover*, menor número de acidentes de trabalho, entre outros.

Taris, Schaufeli & Shimazu (2010), distinguem *engagement* de *workaholism* porque lhe falta a compulsão que caracteriza qualquer adição (incluindo a adição ao trabalho). No anexo III apresentam-se as características do *work engagement* e do *workaholism*.

### 2.3.1 Antecedentes do *work engagement*: Recursos Laborais e Pessoais

O modelo *job-demands-resources* (JD-R) foi inicialmente apresentado por Demerouti et al., em 2001. O modelo JD-R postula que os três construtos do *work engagement* – vigor, dedicação e intensidade – são impactados por dois fatores: (1) *job resources* (recursos) e (2) *job demands* (exigências) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012).

- (1) Os *job demands*, representam características do trabalho e referem-se a aspetos físicos, sociais ou organizacionais que consomem energia psicológica e física ao colaborador e, como tal, têm um preço fisiológico ou psicológico (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen & Roodt, 2010).

Apesar de não serem necessariamente negativos, podem tornar-se *job stressors*, especialmente quando para manter um desempenho e/ou expectativas, geram respostas

negativas como a fadiga ou *burnout*. São exemplos: volume elevado de trabalho, entregas exigentes, ambiguidade, conflitos ou por más condições de trabalho.

- (2) Os *job resources* são os recursos psicológicos, sociais, organizacionais e físicos que possibilitam alcançar os objetivos ao colaborador, reduzindo as exigências do trabalho (*job demands*) e possibilitando o crescimento e o desenvolvimento pessoais (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, 2012). Schaufeli (2011, 2012) menciona também os recursos pessoais: autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e se referem à percepção individual da sua capacidade para controlar e ter um impacto positivo no seu ambiente. Desta forma, os recursos são também importantes por si só.

Os recursos podem situar-se a diferentes níveis e são exemplos (Schaufeli, 2011): organizacional (justiça organizacional, salário, oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento, liderança transformacional), relações sociais e interpessoais (apoio da chefia e dos colegas, *coaching*), organização do trabalho (autonomia, clareza, participação na tomada de decisão), tarefa (feedback sobre o desempenho, autonomia, responsabilidade, variedade de *skills*) e pessoal (orientação para os objetivos, autoeficácia, otimismo, autoestima em contexto organizacional, flexibilidade e adaptabilidade, e habilidade para perceber e controlar emoções).

Cinco tipos de *job resources* têm sido identificados e reconhecidos, como cruciais para a maioria das profissões: a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da chefia, o *feedback* sobre o desempenho e as oportunidades de desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

Tanto os recursos do trabalho como os recursos pessoais fazem o *work engagement* prosperar (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010).

Diversos estudos mostraram de forma consistente uma relação entre *job resources* (como o apoio dos colegas (Schaufeli & Bakker, 2004 cit in Leiter & Bakker, 2010) e do supervisor, *feedback* do desempenho, variedade de competências e da tarefa, autonomia, responsabilidade, liderança transformacional, justiça organizacional e oportunidades de aprendizagem) estão positivamente associadas ao *work engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007), assim como a satisfação com a vida e o desempenho no trabalho (Taris et al., 2010) e o Bem-Estar (Sonnentag et al., 2010). Os recursos disponíveis têm um impacto motivacional que pode ser intrínseco (alimentam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento do colaborador) ou extrínseco (instrumentais para atingir os objetivos do trabalho, enquanto preenchem necessidades humanas básicas de autonomia,

relacionamento com outros e competência – Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008 cit in Leiter & Bakker, 2010).

Segundo Bakker & Demerouti (2007) e Schaufeli & Bakker (2004) *job demands* e *job resources* estão correlacionados negativamente. Elevada disponibilidade de recursos (organizacionais e pessoais) geram um ciclo motivacional quando as exigências são elevadas (Schaufeli, 2012), levando a que os colaboradores procurem aprender e desenvolver novas competências. Por outro lado, a falta de *job resources* conjugada com elevadas *job demands* levam a um contexto fértil para o *burnout* e a falta de *engagement*. Estudos mostraram que recursos como a variedade de competências requeridas e a apreciação dos colegas predizem um *work engagement* mais elevado em condições de trabalho exigentes.

Schaufeli & Bakker (2010) citam diversos estudos que, utilizando o modelo JD-R, mostraram associações entre *work engagement* e compromisso organizacional (Hakanen et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), iniciativa pessoal (Salanova & Schaufeli, 2008) e desempenho (Salanova et al., 2005a; Xanthopoulos et al., 2009).

Pelo contrário, segundo Schaufeli & Bakker (2004) o *work engagement* não se relaciona positivamente com os *job demands*, nem com níveis de apoio baixos do supervisor. Ou seja, os *job resources* têm o maior impacto no *work engagement* quando as exigências do trabalho (*job demands*) são elevadas (Sweetman & Luthans, 2010).

### **2.3.2 Teorias adicionais: espirais positivas entre recursos e *work engagement***

De acordo com Salanova et al., (2010), a aquisição de recursos inicia um processo motivacional que pode gerar um maior *work engagement* – esta abordagem causal está alinhada com outras abordagens motivacionais como a *job characteristics theory* (Hackman & Oldham, 1980) e a *self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000), mencionada no primeiro capítulo deste documento.

No entanto, apesar destas teorias serem significativas para a compreensão dos processos psicológicos relacionados com *work engagement*, têm apenas em consideração a existência de uma relação causal unidirecional e não uma causalidade recíproca, tornando-se algo restritivas.

As três teorias seguintes têm em consideração a causalidade recíproca e a forma como os Recursos e o Work Engagement se desenvolvem ao longo do tempo:

#### ***Conservation of resources theory* (Hobfoll, 1989)**

Considera que a aquisição e a acumulação de recursos é o maior impulsionador para iniciar ou alterar o comportamento humano. Ou seja, o ser humano é motivado para obter, reter e proteger tudo o que valoriza – nomeadamente, recursos. A teoria de Hobfoll (1989, cit in Salanova et al., 2010) distingue quatro tipos de recursos: objetos (casa, comida, ferramentas, etc.), condições (apoio social, ocupação, emprego, etc.), características pessoais (competências, crenças, etc.) e energias (tempo, dinheiro, conhecimento, etc.) que podem causar stress caso sejam ameaçados ou perdidos ou caso o investimento não gere o retorno antecipado.

Segundo o autor, os indivíduos procuram também acumular recursos que podem gerar outros recursos no futuro. Desta forma, os recursos tendem a não existir isoladamente, mas a gerarem espirais (positivas ou negativas). Segundo Salanova et al., (2010) vários estudos sugerem a existência de espirais positivas relacionadas com *work engagement*: associações recíprocas e positivas entre *job resources* e *work engagement* e entre *work engagement* e iniciativa pessoal numa amostra de dentistas (Hakanen et al., 2008); relação recíproca entre bem-estar e *job resources* numa amostra de professores (Salanova et al., 2006); relação entre o *coaching* dado no dia anterior e o *work engagement*, assim como os resultados financeiros do dia seguinte numa amostra de empregados numa empresa de *fast-food* (Xanthopoulou et al., 2009c), entre outros.

### ***Social Cognitive Theory (Bandura, 1986)***

Esta teoria assume que o segredo da humanidade está na capacidade de controlo nas nossas vidas, caracterizada pela premeditação, intencionalidade, autorreflexão e autorregulação. Assenta na premissa que, através de determinadas ações, o indivíduo tem o poder para produzir determinados efeitos.

Segundo Salanova et al., (2010), estudos recentes apontam para uma relação recíproca entre crenças de eficácia e *work engagement*, sugerindo mesmo a existência de uma espiral positiva entre os dois construtos. As crenças de eficácia iniciam o processo psicológico das espirais, influenciando a perceção de *job demands* e *job resources* – quando os níveis de eficácia são elevados e os indivíduos acreditam que podem controlar o seu ambiente eficazmente, os *jobs demands* têm maior probabilidade de serem percecionados como desafiantes e *job resources* como abundantes; consequentemente, é mais provável que os indivíduos tenham um melhor desempenho.

### ***Broaden-and-build theory (Fredrickson, 2001)***

*Work engagement* relaciona-se com a perspectiva *broaden-and-build* de Fredrickson. A - a teoria de Fredrickson mostra que as emoções positivas alteram os processos cognitivos, gerando

possibilidades e/ou alternativas que muitos ignoram quando estão sob pressão ou stress, encorajando perspectivas integradoras e criativas que geram valor.

O *work engagement* pode funcionar como (1) um estado positivo afetivo-motivacional que pode alargar os repertórios e ajudar a construir os seus recursos pessoais; (2) pode funcionar como iniciador de emoções positivas, na medida em que colaboradores *engaged* são vigorosos, entusiastas e são absorvidos pelo seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010; Salanov et al., 2010); e, (3) pode funcionar como um resultado de emoções positivas, dado que estas tendem a gerar maiores recursos, que por sua vez, são os melhores preditores de *work engagement*.

Segundo Leiter & Bakker (2010) e Salanova et al., (2010), e tendo vários estudos como suporte, as emoções positivas aumentam a flexibilidade, criatividade, integração e eficiência de pensamento, que por sua vez, geram oportunidades de aprendizagem - estas oportunidades ajudam a “mapear” o ambiente e a que o individuo gira com sucesso desafios futuros e aumente o seu Bem-estar (Fredrickson & Joiner, 2002).

### **2.3.3 Job Resources: Relação com chefia**

Os líderes têm um papel preponderante em fazer prosperar o *work engagement* (Schaufeli, 2012). Principalmente, a liderança transformacional que fornece uma visão clara, inspira e motiva os outros, oferece desafios intelectuais, e mostra interesse nas necessidades dos colaboradores.

De acordo com Fisher (2010), existe evidência de que o comportamento da chefia está relacionado com o bem-estar e saúde do colaborador (Danna & Griffin, 1999). Liderança carismática está fortemente relacionada ( $r=0,77$ ) com a satisfação com o trabalho do colaborador (DeGroot, Kiker, & Cross, 2000 cit in Fisher, 2010), assim como a relação líder-empregado (Gerstner & Day, 1997 cit in Fisher, 2010) e a confiança na chefia (Dirks & Ferrin, 2002 cit in Fisher, 2010).

O suporte percebido da chefia para a autonomia do colaborador também é importante para a satisfação, bem-estar e compromisso do colaborador (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci, Connell, & Ryan, 1989 cit in Fisher, 2010).

Segundo Brewer et al., (2008) o apoio da chefia é necessário para promover um ambiente positivo de aprendizagem – através de *feedback* construtivo e oferecendo oportunidades para adquirir novas competências.

Em jeito de resumo, é apresentada na Figura 1, a *framework* conceitual de Christian, Garza & Slaughter (2011), que explica as relações conceituais do *work engagement* e outros construtos, os seus antecedentes e consequências:

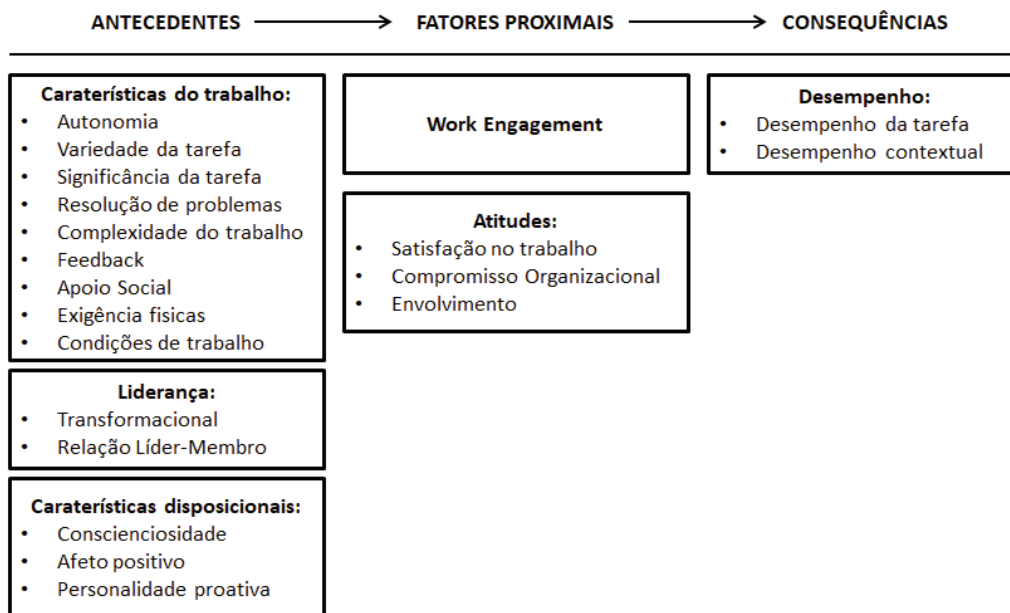


Figura 1: *Work Engagement, relações, antecedentes e consequências (adaptado)*

### 2.3.4 Características demográficas

Em relação às características demográficas e, de acordo com Smulders (2006, cit in Schaufeli, 2011), o *work engagement* apresenta uma fraca, mas positiva relação com a idade ( $r=0.10$ ), não se tendo encontrado diferenças sistemáticas entre géneros. Por outro lado, Smulders (2006, cit in Schaufeli, 2011), afirma que existem diferenças entre profissões (destaque para empreendedores, professores, artistas, agricultores e enfermeiros como aqueles que apresentam um *work engagement* mais elevado) e entre países, sendo que o Japão é o país que apresenta valores médios mais baixos.

### 2.3.5 Medidas de *Work Engagement*

Com base nas diferentes conceptualizações de *work engagement*, foram propostos vários instrumentos para avaliar e medir o *work engagement* dos indivíduos.

### **Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003)**

Este é o instrumento que mais é usado para medir o *work engagement* como estado psicológico distinto (Schaufeli, 2012).

Baseado na definição de *work engagement* que inclui vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002), foi criado um questionário tridimensional. Disponível em 21 idiomas e tendo sido aplicado em milhares de colaboradores por todo o mundo, conta com três versões: (1) versão completa com 17 itens, (2) versão reduzida com nove itens e (3) versão estudante. Os itens são avaliados numa escala de frequência de sete pontos, de “0” (nunca) a “6” (sempre).

A análise fatorial deste questionário assume um modelo fatorial com apenas três fatores (e não apenas um fator de *engagement* indiferenciado). Adicionalmente, as três dimensões do *engagement* estão bastante relacionadas, apresentando correlações na ordem dos 0.65 e os fatores latentes apresentam correlações entre 0.80 e 0.90. Desta forma, não é de estranhar que alguns autores tenham tido dificuldade em encontrar uma estrutura clara de três fatores e tenham assumido que o *work engagement* medido pelo UWES é um constructo unitário que é constituído por três aspetos distintos, mas fortemente relacionados (e.g. Sonnentag, 2003 cit in Schaufeli & Bakker, 2010). Resultados elevados significam que os respondentes apresentam um elevado *Work Engagement*. A versão original apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.93, sendo que a adaptação à população Portuguesa realizada por Rebocho (2010), apresentou um valor de 0.96. A análise fatorial revelou um fator, que explicava 61,32% da variância dos itens.

### **Recursos (Rebocho et al., 2010; 2011)**

Desenvolvido com base nos cinco recursos específicos cruciais para a maioria das profissões (autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da chefia, o *feedback* sobre o desempenho e as oportunidades de desenvolvimento) (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007), resulta da compilação de várias escalas utilizadas em estudos anteriores (Rebocho, 2010).

O questionário é uma medida de autoavaliação composta por 17 itens afirmativos e interrogativos de sentido positivo que operacionalizam a situação e a experiência de trabalho de cada colaborador, organizados em: itens 1 a 3 – autonomia; Itens 4 a 6 - apoio social dos colegas; Itens 7 a 11 - "coaching" da chefia; Itens 12 a 14 - *feedback* sobre o desempenho e itens 15 a 17 - oportunidades de desenvolvimento profissional. Inclui itens como: “Tens autonomia na forma como o teu trabalho é realizado?”, “Podes contar com o apoio dos teus colegas se surgirem dificuldades no teu trabalho?” ou “A minha chefia informa-me se está satisfeita com o meu trabalho”. Cada item é autoavaliado entre 1 e 5 numa escala de frequência, sendo que 1 corresponde a “nunca” e 5

corresponde a “sempre”, com a exceção dos itens das oportunidades de desenvolvimento profissional, que têm uma pontuação de 1 a 5, mas numa escala de concordância, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Todos os itens são pontuados na positiva, não sendo necessária qualquer inversão dos mesmos. Resultados elevados significam que os respondentes identificam maior quantidade de recursos ao seu dispor.

A versão original apresentou boas propriedades psicométricas, revelando um *alpha de Cronbach* de 0.94 e a análise fatorial revelou quatro fatores.

## 2.4 Questões de Investigação e Hipóteses

A revisão de literatura permitiu melhor compreender construtos como Bem-Estar, Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento, *Work Engagement* e Recursos, e a forma como estão emergidos e se relacionam nos contextos organizacionais atuais. A literatura também mostra que há espaço para estes serem estudados e para se apurarem as relações entre si, especialmente num momento que exige das organizações uma maior eficácia face às suas práticas, enquanto coloca o colaborador no seu centro.

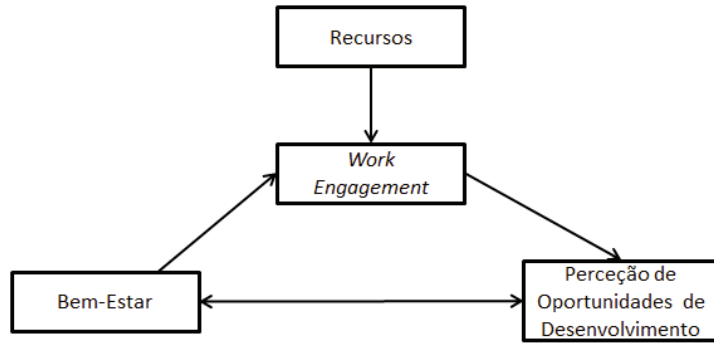
Posto isto, apresentam-se as questões de investigação e respetivas hipóteses:

**Questão de Investigação 1:** Estará a avaliação que os colaboradores fazem da sua vida – Bem-estar – relacionada com a sua Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal?

- **Hipótese 1:** O Bem-estar dos colaboradores relaciona-se positivamente com a Perceção de oportunidades de desenvolvimento;

**Questão de Investigação 2:** Em que medida o *Work Engagement* se relaciona com outras variáveis presentes no contexto organizacional?

- **Hipótese 2:** Os recursos cruciais (autonomia, apoio dos colegas, relação com a chefia e oportunidades de desenvolvimento) relacionam-se positivamente com o *Work Engagement*;
- **Hipótese 3:** O *Work Engagement* impacta a relação entre Bem-estar e Perceção de oportunidades de desenvolvimento;



*Figura 2: Relação entre as variáveis em estudo*

## Capítulo 3: Metodologia

### 3.1 Desenho experimental

O objetivo deste estudo era analisar a relação entre o Bem-estar dos colaboradores e a Perceção de oportunidades de desenvolvimento, assim como analisar em que medida o *Work Engagement* se relaciona com outras variáveis presentes no contexto organizacional, especialmente em como é que o *Work Engagement* impacta a relação entre Bem-estar e Perceção de oportunidades de desenvolvimento. Para tal, foi crucial compreender os pontos seguintes: nível de Bem-estar, da Perceção das Oportunidades de Desenvolvimento, de *Work Engagement* e dos Recursos disponíveis aos colaboradores.

Para tal, optou-se por desenvolver um questionário focado nestas temáticas. A recolha de dados por questionário revelou-se a técnica mais adequada dada a recolha ser realizada numa organização e pelas limitações de tempo para a mesma.

### 3.2 Instrumentos

O questionário foi estruturado em cinco blocos ou temáticas. A primeira parte do questionário pretendia avaliar o Bem-estar com base na Escala de Florescimento de Diener et al., (2010). É uma medida de autoavaliação composta por oito itens afirmativos de sentido positivo que descrevem aspetos importantes do funcionamento humano (propósito na vida, as relações, sentimentos de competência, autoestima e otimismo). Inclui itens como “levo uma vida com propósito e significado” ou “contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros” ou “sou otimista acerca do meu futuro”. Cada item deste instrumento é autoavaliado mediante numa resposta tipo *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. A análise fatorial revelou um fator e um *alpha de Cronbach* (consistência interna) de 0.87.

A validação para a população Portuguesa foi realizada por Silva & Caetano (2013) e revelou boas qualidades psicométricas, nomeadamente uma estrutura de um fator (como na escala original) e uma boa consistência interna (*alpha de Cronbach* = 0.83).

A Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal foi avaliada através de uma escala desenvolvida por Rego (2004). É uma medida de autoavaliação composta por

21 itens agregados em seis subescalas. Recorreu-se apenas à subescala “Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal”, composta por quatro itens. Inclui itens como “Sinto que posso aprender continuamente” e “posso colocar a minha criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e do AKI”. Cada item é autoavaliado num formato de resposta de 6 pontos, sendo que 1 corresponde a “a afirmação é completamente falsa” e 6 corresponde a “a afirmação é completamente verdadeira”. No estudo de validação do instrumento, esta subescala apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0.86 e já foi utilizada em outros estudos empiricos (Rego & Cunha, 2009).

O *Work Engagement* foi avaliado através do Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003). Baseia-se nas três dimensões do *Work Engagement*: vigor, absorção e dedicação e é composto por 17 itens (vigor: 6; absorção: 6; dedicação: 5). Inclui itens como: “O meu trabalho é importante, tem significado e propósito”, “Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta” ou “Para mim, o trabalho é desafiante”. Cada item é autoavaliado num formato de resposta de 6 pontos, sendo que 0 corresponde a “nunca” e 6 corresponde a “sempre”. Pode ser utilizado como um construto uni ou tridimensional dadas as características psicométricas e as elevadas correlações entre as três dimensões (Schaufeli & Bakker, 2004). O questionário inicialmente desenvolvido por Schaufeli & Bakker (2003) apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.93, sendo que a adaptação à população Portuguesa realizada por Rebocho (2010), apresentou um valor de 0.96 e a análise fatorial revelou um fator.

Para avaliar os Recursos, optou-se pelo questionário desenvolvido por Rebocho et al., (2010) com base nos cinco recursos específicos cruciais de acordo com o modelo JD-R. O questionário é uma medida de autoavaliação composta por 17 itens afirmativos e interrogativos de sentido positivo que operacionalizam a situação e a experiência de trabalho de cada colaborador. Inclui itens como: “tens autonomia na forma como o teu trabalho é realizado?”, “podes contar com o apoio dos teus colegas se surgirem dificuldades no teu trabalho?” ou “a minha chefia informa-me se está satisfeita com o meu trabalho”. Todos os itens relativos aos recursos mencionados têm uma pontuação que varia entre 1 e 5 numa escala de frequência, sendo que 1 corresponde a “nunca” e 5 corresponde a “sempre”, com a exceção dos itens das oportunidades de desenvolvimento profissional, que têm uma pontuação de 1 a 5, mas numa escala de concordância, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.94 XX e uma análise fatorial em quatro fatores.

### 3.3 Procedimento e Participantes

Para a realização do presente estudo foi solicitada a colaboração a uma empresa multinacional na área da grande distribuição de produtos de bricolagem, casa e jardim, a atuar na região de Portugal continental, Madeira e Açores. Após o consentimento por parte da organização, foram contactados 1354 colaboradores, por email, onde se explicou o âmbito e os objetivos do estudo, assim como se assegurou o tratamento confidencial da informação recolhida. Optou-se por este meio de divulgação, dado que todos os colaboradores têm uma conta de email profissional individual e acesso a um *smartphone* com acesso a internet, resultando numa amostragem por conveniência.

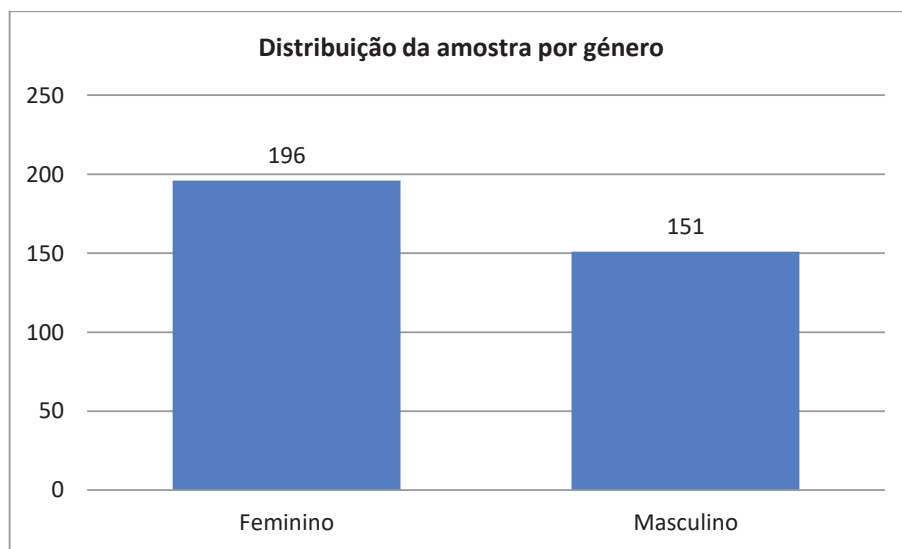
Os questionários foram reunidos em formato de questionário único e os itens revistos por quatro pessoas alheias à organização e à temática em estudo, de forma a realizar um pré-teste e a clarificar se os itens eram claros em termos de significado. O questionário final foi criado em formato digital através do *software Google Forms* e disponibilizado através de um *link* que concedia acesso à plataforma online na qual o mesmo era disponibilizado. Não existia tempo limite para a realização do questionário e todas as questões eram de resposta obrigatória.

O questionário foi preenchido por 347 colaboradores, obtendo-se uma taxa de resposta de 26%. Foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics* para tratamento estatístico. As variáveis foram calculadas a partir das instruções dos artigos de desenvolvimento das escalas, publicados pelos respetivos autores.

## Capítulo 4: Resultados

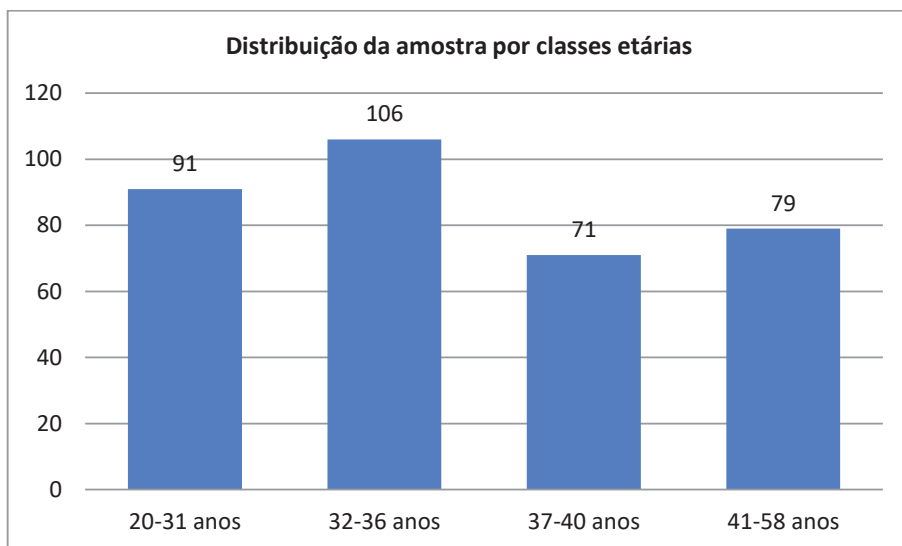
### 4.1 Caracterização da Amostra

Em termos da caracterização da amostra, foi maior a participação do género feminino (56.5%, N=196) face ao masculino (43.5%, N=151), como se pode observar na Figura 3. De acordo com os registos oficiais da organização, no geral, há um maior equilíbrio de género (Feminino 663; Masculino 691), pelo que a amostra não refletiu por completo a realidade da organização.



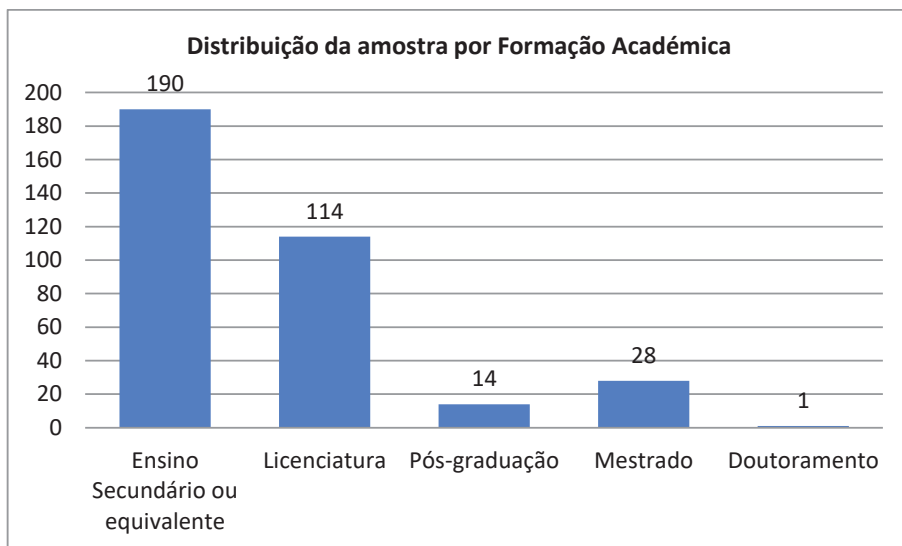
*Figura 3: Distribuição da amostra por género*

A média de idades dos participantes situa-se nos 36 anos ( $M=35,8$  anos) com um desvio-padrão de 7 anos ( $DP=6,8$  anos) como se verifica na Figura 4. A maior parte dos participantes (57%) tem até 36 anos.



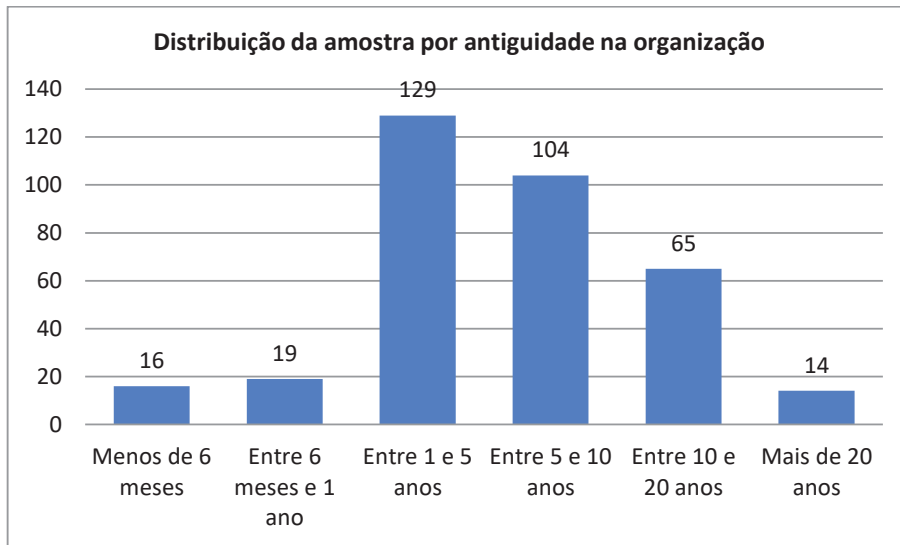
*Figura 4: Distribuição da amostra por classes etárias*

Observa-se uma preponderância de participantes com nível de Ensino Secundário ou equivalente (55%) (Figura 5). Estes valores estão alinhados com os registos oficiais da organização – cerca de 1050 colaboradores frequentaram o ensino secundário ou equivalente.



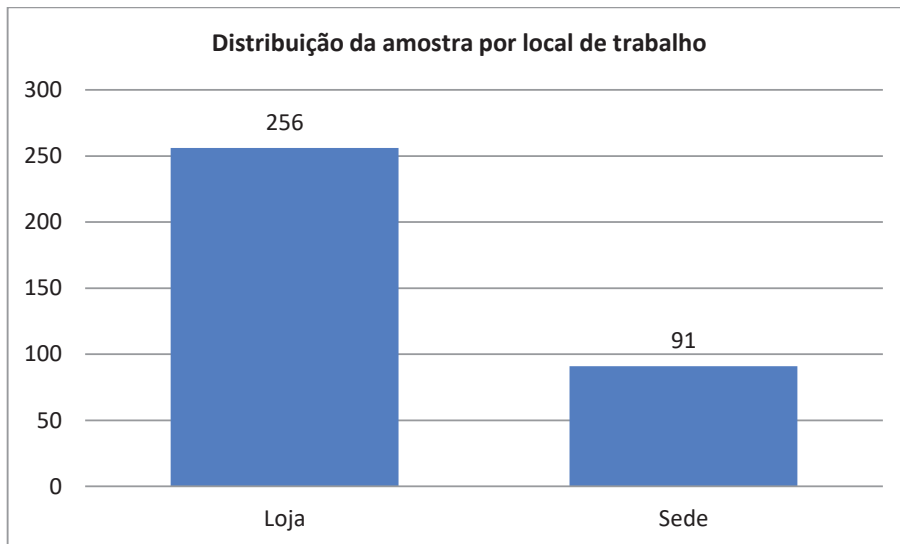
*Figura 5: Distribuição da amostra por formação académica*

Quanto à antiguidade (Figura 6), observa-se uma maior participação de colaboradores com antiguidades entre os 1 e 10 anos (67%).



*Figura 6: Distribuição da amostra por antiguidade na organização*

A maior parte dos participantes trabalha nas lojas (74%) (Figura 7) e 58% da amostra afirmou não liderar uma equipa (Figura 8).



*Figura 7: Distribuição da amostra por local de trabalho*

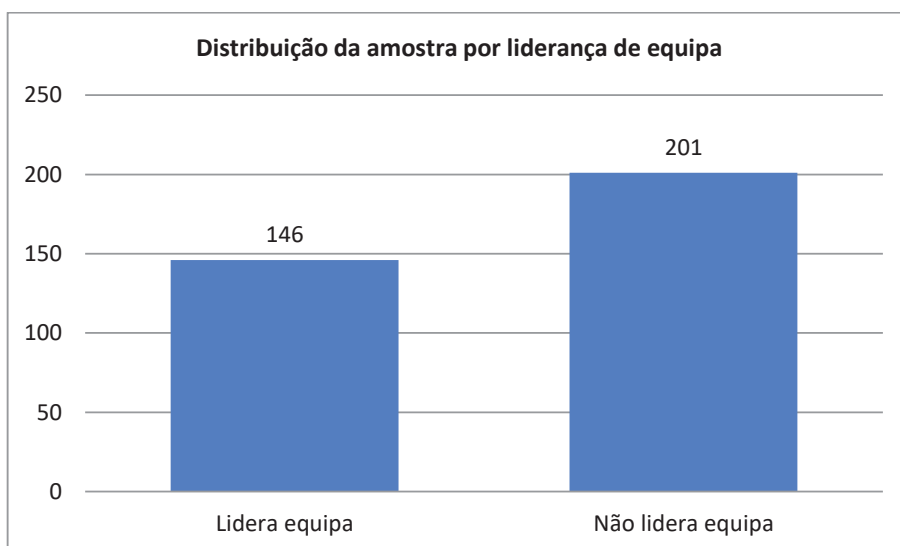


Figura 8: Distribuição da amostra por liderança de equipa

## 4.2 Análise dos Instrumentos: Consistência Interna e Análise Fatorial

De forma a proceder à validação dos instrumentos de medida utilizados, procedeu ao cálculo da consistência interna (*Alpha de Cronbach*) e realizaram-se análises fatoriais aos mesmos face aos resultados das escalas que foram validadas em estudos originais (quando possível) ou em Portugal (anexo VII).

Todos os instrumentos utilizados revelaram boas propriedades psicométricas e análises fatoriais em linhas com as realizadas nas escalas originais.

### Escala de Florescimento/Bem-estar

A análise da consistência interna revelou um valor de 0.84, valor considerado aceitável (*alpha de Cronbach* > 0.7), pelo que a escala de Bem-estar apresenta uma boa fiabilidade (tabela 2). Da análise fatorial realizada foi extraído um fator forte com um *eigenvalue* de 3.74, que explica 47% da variância contida nos oito itens. Não se observou outro *eigenvalue* igual ou superior a 1. (anexo VII)

Tabela 2: Coeficientes de fidelidade (alpha de Cronbach) da escala de florescimento

	Estudo original Diener et al., (2010)	Estudo validação Silva & Caetano (2013)	Presente estudo (N=347)
Escala Florescimento	0.87	0.83	0.84

### Percepção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal

A análise da consistência interna revelou um valor de 0.85 pelo que a escala apresenta uma boa fiabilidade (tabela 3). Da análise fatorial realizada foi extraído um fator forte com um *eigenvalue* de 2.78, que explica 69.4% da variância contida nos quatro itens. Não se observou outro *eigenvalue* igual ou superior a 1. Os itens saturaram em valores compreendidos entre 0.651 e 0.755 (anexo VII).

Tabela 3: Coeficientes de fidelidade (alpha de Cronbach) da escala de Percepção das Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal

	Estudo original Rego (2004)	Presente estudo (N=347)
Escala Percepção Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal	0.86	0.85

### Work Engagement

A análise da consistência interna revelou um valor de 0.96 pelo que a escala apresenta uma fiabilidade muito boa (tabela 4). Da análise fatorial realizada ao questionário de *work engagement* foram extraídos dois fatores com *eigenvalues* superiores a 1. Dado que todos os itens saturaram maioritariamente no fator 1, juntamente com o facto deste modelo explicar 70,3% da variância contida nas 17 variáveis originais, confirmam que estamos perante um construto unidimensional de *Work Engagement* (anexo VII).

Tabela 4: Coeficientes de fidelidade (alpha de Cronbach) das escalas de work engagement

	Estudo Schaufeli & Bakker (2003) (N=2313)	Estudo Rebocho (2010) (N=101)	Presente estudo (N=347)
Vigor (6 itens)	0.83	0.87	0.89
Dedicação (5 itens)	0.92	0.92	0.93
Absorção (6 itens)	0.82	0.88	0.86

<b>Escala Total</b>	0.93	0.96	0.96
---------------------	------	------	------

## Recursos

A análise da consistência interna revelou um valor de 0.95, pelo que a escala apresenta uma fiabilidade muito boa (tabela 5).

Da análise fatorial realizada ao questionário de Recursos foram extraídos quatro fatores com *eigenvalues* superiores a 1, que explicam 79,03% variância (Fator 1: 57,26%; Fator 2: 8,46%; Fator 3: 6,94%; Fator 4: 6,37%) contida nas 17 variáveis originais. Após rotação varimax, obteve-se uma saturação dos itens pelos vários fatores (anexo VII). Os itens estão apresentados pela ordem que ocupam no questionário e, no final de cada item, é indicado a que subescala original o item pertencia: AUT – Autonomia; APC – Apoio Social Colegas; CHE – *Coaching* da Chefia; FEE – *Feedback* sobre o desempenho; ODP – Oportunidades de Desenvolvimento Profissional).

Observa-se que os itens pertencentes originalmente às subescalas de *Coaching* da Chefia e *Feedback* sobre o desempenho, saturaram no primeiro fator exclusivamente, quando seria esperado que saturassem em fatores distintos. Na organização em estudo, é a chefia direta que acompanha e dá feedback ao colaborador, pelo que faz sentido nomear este fator como “Relação com Chefia” (anexo VII). Para os restantes fatores, a interpretação foi facilitada pela saturação dos itens em si mesma - o fator 2 é composto exclusivamente pelos itens que compõem a subescala Oportunidades de desenvolvimento profissional, o fator 3 é composto por todos os itens que compõem a subescala Apoio social dos colegas e o fator 4 é composto por todos os itens que compõem a subescala Autonomia.

Tabela 5: Coeficientes de fidelidade (*alpha de Cronbach*) da escala de Recursos

	Estudo original Rebocho (2010) - (N=101)	Presente estudo (N=347)
Autonomia	0.71	0.87
Apoio Social dos Colegas	0.83	0.85
<i>Coaching</i> da chefia	0.92	0.94
<i>Feedback</i> sobre o desempenho	0.89	0.92
Oportunidades de desenv.	0.81	0.89
<b>Escala Total</b>	0.94	0.95

### 4.3 Estatística descritiva

O Bem-estar apresentou uma média de 5.90 em 7, revelando que, no geral, os colaboradores têm um nível de Bem-estar moderadamente elevado (tabela 6). Este valor é superior ao obtido por Silva e Caetano (2013) cujo estudo incidiu sobre colaboradores (tempo inteiro) e estudantes universitários. Obteve-se um desvio-padrão semelhante, quando comparado com o estudo de validação.

A Percepção de Oportunidades de Desenvolvimento revelou uma média de 5.13 em 6, o que significa que, de uma forma geral, os colaboradores têm uma percepção muito positiva das oportunidades de desenvolvimento na organização (tabela 6). Este valor é superior ao obtido no estudo de Rego (2004), enquanto que o desvio-padrão é inferior.

O *Work Engagement* apresentou uma média de 4.61 em 7, o que se traduz, na generalidade, como um valor moderado de *Work Engagement* na organização (tabela 6). Este valor é superior ao obtido por Rebocho et al., (2010). A dimensão com o valor médio mais elevado foi o *Vigor* com 4.7, seguido pela dimensão *Dedicação* com 4.67 e, por último, a *Absorção* com 4.47.

A análise dos Recursos revelou uma média de 3.76 em 5, revelando que, no geral, os colaboradores percebem um nível moderado de recursos disponíveis na organização. A dimensão com valor médio mais elevado foi a das *Oportunidades de Desenvolvimento* e o mais baixo a dimensão *Relação com a Chefia* (tabela 6). Ainda assim, estes valores são superiores aos obtidos por Rebocho (2010).

Tabela 6: Médias e Desvios-padrão das variáveis em estudo

Variável	Média	Desvio-padrão
Bem-estar	5.90	0.78
Oportunidades de Aprendizagem e desenvolvimento pessoal	5.13	0.64
<i>Work engagement</i> (total)	4.62	1.02
<i>Work engagement</i> (vigor)	4.70	0.95
<i>Work engagement</i> (absorção)	4.47	1.14
<i>Work engagement</i> (dedicação)	4.67	1.13
Recursos (total)	3.76	0.76
Recursos (autonomia)	3.93	0.81
Recursos (apoio colegas)	3.99	0.82
Recursos (relação chefia)	3.53	0.98

Recursos (oport. Desenvolvimento)	3.98	0.76
-----------------------------------	------	------

#### 4.4 Validação dos pressupostos para a utilização de testes estatísticos

Procedeu-se à validação dos pressupostos para a utilização de testes estatísticos paramétricos e obtiveram-se níveis de significância inferiores a 0.05 (Anexo V), pelo que a amostra só permitiu realizar testes estatísticos não-paramétricos.

#### 4.5 Influência das variáveis sociodemográficas

Com o intuito de melhor aprofundar a compreensão da amostra do presente estudo, procurou-se analisar as relações entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas e individuais recolhidas.

O teste de Mann-Whitney para a comparação de médias dos dois géneros a partir de amostras independentes (anexo VIII), não revelou diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) em nenhuma das variáveis em estudo. No entanto, observa-se que o género feminino apresenta valores ligeiramente superiores na variável Bem-estar (Mulheres: 178,29; Homens: 168,43).

Agrupou-se a variável Idade em quatro categorias etárias<sup>1</sup> (anexo IX). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) em nenhuma das variáveis em estudo, com exceção da dimensão *Work Engagement* (vigor). Testes *à posteriori* de comparações múltiplas, revelaram diferenças significativas entre as classes etárias [37-40 anos] e [41-58 anos]. Observou-se que a classe etária [41-58] apresenta consistentemente valores médios superiores em todas as variáveis face às restantes classes etárias, com exceção da variável Recursos (Oportunidades de desenvolvimento).

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) em nenhuma das variáveis em estudo (anexo X) para a Formação Académica. A análise dos valores médios das várias categorias não permitiu retirar nenhuma conclusão.

O teste de Kruskal-Wallis revelou diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) para a variável Recursos (autonomia) entre pelo menos dois grupos da Antiguidade ( $p = 0,016$ , anexo XI). No

<sup>1</sup> Recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis para comparar as médias das categorias etárias

entanto, os testes *post-hoc* de comparações múltiplas, não conseguiram determinar entre que grupos é que as diferenças significativas se verificaram. O Bem-estar esteve próximo da significância e de apresentar diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,056$ ). Para as variáveis de Bem-estar e *Work engagement*, observam-se valores médios superiores para antiguidade entre 10 a 20 anos.

Relativamente à Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento, a amostra revelou valores médios superiores para a antiguidade de 6 meses a 1 ano, assim como para os Recursos (com exceção da dimensão Autonomia). Estes resultados poderão dever-se à existência de um processo de integração rigoroso e estruturado (independente da função do colaborador) aquando da admissão na organização, o que pode gerar a perceção de que a organização tem bastante foco na aprendizagem do colaborador.

Face ao local de trabalho, a amostra revelou diferenças estatisticamente significativas ( $p<0.05$ ) para a variável *Work Engagement* (absorção) ( $p=0,042$  – anexo XII), com a média a ser superior na loja (180.51) e inferior em sede (155.70). Na generalidade, os valores médios das variáveis da loja são superiores aos valores médios das variáveis da sede, com exceção da variável Bem-estar (Loja: 171.64; Sede: 180.63), e da variável Recursos (autonomia) (Loja: 173; Sede: 176.81).

Relativamente aos colaboradores com e sem equipa, observaram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p<0.05$ ) para todas as variáveis em estudo, com exceção da variável Recursos (Relação Chefia) ( $p=.118$  – anexo XIII). Observou-se que os colaboradores que lideram equipas têm níveis médios superiores de Bem-Estar, *Work Engagement*, Perceção de Oportunidades de desenvolvimento e Recursos.

#### **4.6 Testagem das Hipóteses de investigação**

Para testar a Hipótese 1, o Bem-estar dos colaboradores relaciona-se positivamente com a Perceção de oportunidades de desenvolvimento; recorreu-se ao cálculo das correlações<sup>2</sup> entre as variáveis Bem-Estar e Perceção das Oportunidades de Desenvolvimento (Tabela 7), assim como à realização de uma regressão linear. O Bem-estar foi testado como variável independente e a Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento como variável dependente (anexo XIV).

A amostra revelou a existência de uma correlação positiva moderada de .474 entre o Bem-estar e a Perceção das Oportunidades de Desenvolvimento. O modelo de regressão linear (anexo XIV) revelou ser estatisticamente significativo, relaciona o Bem-Estar com as Oportunidades de

---

<sup>2</sup> Optou-se pelo Coeficiente de Correlação Spearman (teste estatístico não paramétrico)

Desenvolvimento (p-value=.000), e explica 26,7% da variável dependente. O Bem-Estar tem uma contribuição de .517 no modelo, sendo que as Oportunidades de Desenvolvimento aumentarão consoante o aumento de Bem-Estar e vice-versa (obtiveram-se resultados semelhantes quando se invertem as variáveis dependente e independente). Ou seja, o Bem-Estar é um preditor (parcial) das Oportunidades de Desenvolvimento, confirmando a Hipótese 1.

Para testar a Hipótese 2, os recursos cruciais<sup>3</sup> (autonomia, apoio dos colegas, relação com chefia e oportunidades de desenvolvimento) relacionam-se positivamente com o *Work Engagement*, recorreu-se ao cálculo das correlações entre as variáveis Recursos e *Work Engagement* (Tabela 7), assim como à realização de uma regressão linear. Os Recursos foram testados como variável independente e o *Work Engagement* como variável dependente (anexo XVI).

Todas as dimensões dos Recursos apresentam relações fortes e positivas entre si – R variam entre .488 e .957 a um nível de significância inferior a 0.01. Observou-se que as três dimensões do *Work Engagement* (vigor, absorção e dedicação) estão fortemente relacionadas entre si no sentido positivo (para  $p < .01$ , R entre .755 e .952), sendo que estes valores confirmam que o *Work Engagement* pode ser considerado um construto unidimensional.

A amostra revelou a existência de uma correlação positiva de .63 entre os Recursos e o *Work Engagement*. O modelo de regressão linear (anexo XVI) que revelou ser estatisticamente significativo, relaciona os Recursos com o *Work Engagement* (p-value=.000), e explica 48,3% da variável dependente. Cada tipo de Recurso apresenta contribuições diferentes para o modelo – variam entre .107 e .32 – sendo a maior contribuição dos Recursos – *Oportunidades de Desenvolvimento* (.32) seguido do Recurso – *Autonomia* (.2). Ao contrário do esperado, os Recursos – *Relação com Chefia* foram os que apresentaram uma contribuição mais baixa para o modelo (.107). O *Work Engagement* aumentará consoante o aumento de Recursos, revelando ser um preditor deste construto e confirmando a Hipótese 2.

A amostra revelou a correlação positiva mais elevada entre Bem-Estar e os Recursos (R=.707). Dada a revisão de literatura, esperava-se que a correlação mais elevada fosse encontrada entre Recursos e *Work Engagement*. Realizou-se uma regressão linear para melhor perceber esta relação (anexo XVII). Observou-se que o modelo de regressão linear, que revelou ser estatisticamente significativo, relaciona o Bem-Estar com os Recursos (p-value=.000), e explica 34,4% da variável dependente. Cada tipo de recurso apresenta contribuições diferentes para o modelo – variam entre .119 e .262 – sendo a maior contribuição dos Recursos – *Apoio dos Colegas*

---

<sup>3</sup> Recursos cruciais: autonomia, apoio dos colegas, relação com chefia e oportunidades de desenvolvimento

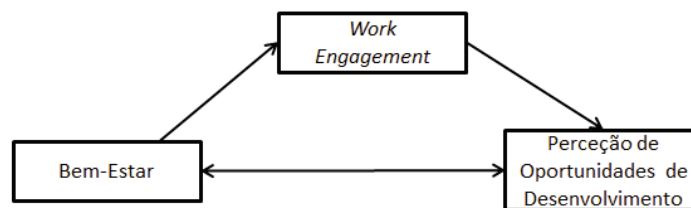
(.262) seguido dos *Recursos – Autonomia* (.177). A *Relação com a Chefia* é novamente o Recurso que menos contribui para o modelo com uma contribuição de .119, chegando mesmo a apresentar um valor ( $p=0.075$ ) não significativo para o modelo.

Tabela 7: Correlações entre as variáveis em estudo

Correlações <sup>4</sup>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Oport. Desenvolvimento	-										
2. Bem-Estar	.474*	-									
3. Work Eng. (total)	.565*	.547*	-								
4. Work Eng. (vigor)	.536*	.572*	.952*	-							
5. Work Eng. (absorção)	.484*	.432*	.941*	.843*	-						
6. Work Eng. (dedicação)	.600*	.587*	.906*	.858*	.755*	-					
7. Recursos (total)	.707*	.525*	.630*	.609*	.531*	.677*	-				
8. Recursos (autonomia)	.616*	.420*	.532*	.510*	.462*	.547*	.713*	-			
9. Recursos (ap. Colegas)	.505*	.477*	.496*	.489*	.403*	.541*	.766*	.488*	-		
10. Recursos (Rel. Chefia)	.626*	.472*	.551*	.534*	.460*	.603*	.957*	.583*	.647*	-	
11. Recursos (Op. Desenv.)	.669*	.457*	.563*	.538*	.486*	.609*	.716*	.512*	.515*	.596*	-

\* $p<0.01$

Para se realizar a testagem da Hipótese 3, o *Work Engagement* impacta a relação entre Bem-estar e Percepção de oportunidades de desenvolvimento, confirmou-se o pressuposto que as correlações entre as variáveis Bem-estar, *Work Engagement*, Oportunidades de Desenvolvimento e Recursos são todas significativas e positivas (tabela 7). De modo a poder investigar a existência de mediação<sup>5</sup> por parte do *Work Engagement* foi necessário recorrer a uma regressão linear com mediação.



Segundo Baron & Kenny (1986), a mediação ocorre quando se observam as seguintes condições: (1) existe uma relação significativa entre preditor e mediador; (2) existe uma relação significativa entre o preditor e a variável dependente; (3) a existência de uma relação não-

<sup>4</sup> Optou-se pelo Coeficiente de Correlação Spearman (teste estatístico não paramétrico)

<sup>5</sup> A regressão linear é aplicada para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes a partir dum conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2003).

significativa entre o mediador e a variável dependente no modelo ou uma relação significativa entre o mediador e a variável dependente no modelo com perda de efeito no preditor.

O Bem-Estar demonstrou ser um preditor moderado do *Work Engagement* (Beta=.578, SE=.069,  $p < .05$ ) e das Oportunidades de Desenvolvimento (Beta=.517, SE=.056,  $p < .05$ ), desta forma as condições 1 e 2 da mediação foram demonstradas (tabela 8). Quando ambas as variáveis foram simultaneamente introduzidas no modelo para prever as Oportunidades de Desenvolvimento, os coeficientes para o Bem-Estar perderam significância (Beta=.249\*, SE=.061,  $p < .05$ ) (tabela 8). Ou seja, a análise de regressão permitiu observar que o impacto que o Bem-Estar tem nas Oportunidades de Desenvolvimento perde significância quando o *Work Engagement* é introduzido no modelo, confirmando a Hipótese 3.

Tabela 8: Mediação da variável Bem-Estar na variável Oportunidades de Desenvolvimento, através da variável *Work Engagement*

	Variável Dependente							
	<i>Work Engagement</i>				Oportunidades Desenvolvimento			
	B	Erro padrão	Beta	p-value	B	Erro padrão	Beta	p-value
<b>Step 1</b>								
(Constant)	-.776	.412		.061				
Bem-Estar	.913	.069	.578	.000				
<b>Step 2</b>								
(Constant)					1.446	.330		.000
Bem-Estar					.624	.056	.517	.000
<b>Step 3</b>								
(Constant)					.1721	.298		
Bem-Estar					.301	.061	.249*	.000
<i>Work Engagement</i>					.354	.039	.463*	.000

Step 1:  $R^2 = .334$ ,  $p < .05$ ; Step 2:  $\Delta R^2 = .267$ ,  $p < .05$ ; step 3:  $\Delta R^2 = .41$ ,  $p < .05$

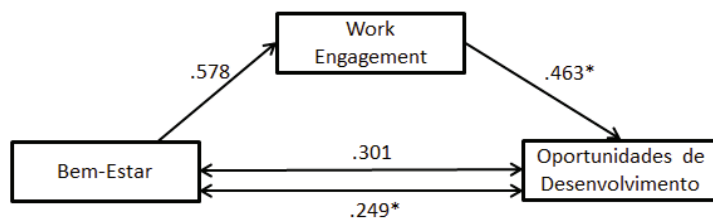


Figura 9: Coeficientes do Bem-Estar no *Work Engagement* e Oportunidades de Desenvolvimento

## Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusões

Nas últimas décadas tem-se assistido à evolução de conceitos nas áreas da Psicologia e da Gestão, tendo como foco principal o indivíduo/colaborador e a forma como este se relaciona com o contexto organizacional que o rodeia. O presente estudo teve como principal objetivo contribuir para a compreensão de alguns desses construtos, nomeadamente Bem-estar e *Work Engagement* e a forma como estes interagem com as práticas de Recursos Humanos e com os Recursos que estão disponíveis em contexto organizacional.

O estudo revelou alguns resultados interessantes: o Bem-estar relaciona-se positivamente com a Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento, os Recursos relacionam-se positivamente com o *Work Engagement* e, talvez o mais importante, o *Work Engagement* medeia a relação entre Bem-estar e a Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e de Desenvolvimento Pessoal.

Ao longo dos anos a pesquisa sobre o Bem-estar tem-se focado nas suas causas e antecedentes e têm sido identificadas diversas relações com vários construtos, desde desempenho, satisfação no trabalho, *turnover*, entre outros (Diener & Seligman, 2004). No entanto, apesar de existir um esforço por parte das organizações em incrementar esse Bem-estar, pouco se sabe sobre a perceção dos colaboradores face às práticas de Recursos Humanos (Alfes et al., 2013), e ainda menos sobre a sua perceção face às Oportunidades de Desenvolvimento. Este estudo acrescenta valor nesta temática, dado que explorou a relação entre Bem-estar e a Perceção de Oportunidades de Desenvolvimento e concluiu que, de facto, existe uma relação preditora.

Em relação às variáveis sociodemográficas destacam-se as diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) encontradas face ao local de trabalho para a variável *Work Engagement* (absorção), com a média a ser superior nas lojas (180.51) e inferior na sede (155.70). Na generalidade, os valores médios das variáveis nas lojas são superiores aos valores médios das variáveis na sede, com exceção do Bem-estar (Loja: 171.64; Sede: 180.63), e dos Recursos – autonomia (Loja: 173; Sede: 176.81). O valor de Bem-estar inferior nas lojas, pode ser explicado por características próprias da dinâmica comercial, como o trabalho por turnos para manter as lojas abertas por um período mais abrangente e por uma componente de esforço físico que ainda existe com todos os processos de receção de mercadorias e reposição. Estes resultados podem reforçar a noção de que este construto continua a ter uma componente física (prazer físico) que não pode ser descartada. Em relação ao valor dos Recursos – autonomia, pode ser colocada a hipótese de estes resultados se deverem a uma perceção de existência de mais processos/ou uma maior

hierarquização das equipas nas lojas do que na sede. Esta situação aliada a um maior controlo de rentabilidade pode criar a perceção de haver menor autonomia para a tomada de decisão (especialmente a que tenha consequências financeiras).

Relativamente aos colaboradores com e sem equipa, observaram-se diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) para todas as variáveis em estudo, com exceção da variável *Recursos - Relação Chefia*. Observou-se que os colaboradores que lideram equipas têm níveis médios superiores de Bem-Estar, *Work Engagement*, Perceção de Oportunidades de desenvolvimento e Recursos, o que está alinhado com os estudos revistos.

Confirma-se a dimensão unilateral do *Work Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003) dadas as fortes e positivas correlações observadas entre as suas dimensões. Os resultados revelaram que os Recursos relacionam-se positivamente com o *Work Engagement*, contribuindo para a literatura existente sobre a temática, nomeadamente os estudos realizados por Bakker & Demerouti (2007), Schaufeli & Bakker (2004) e Schaufeli (2012). Uma das surpresas está relacionada com esta relação: a correlação positiva mais elevada observou-se entre Bem-Estar e os Recursos e esperava-se que a correlação mais elevada fosse encontrada entre Recursos e *Work Engagement*, dados os estudos de Slanova et al., (2010) e outros. Outro resultado surpreendente está relacionado com a baixa contribuição entre Recursos – Relação com Chefia e o *Work Engagement*, que é diverso dos estudos realizados por Schaufeli (2012) e por Christian, Garza & Slaughter (2011), e a contribuição significativa dos Recursos – Apoio dos colegas. Este resultado, pode sugerir que o acompanhamento atual que as chefias realizam às suas equipas (*feedback, coaching, acompanhamento dos objetivos*) é sentido pelos colaboradores como insuficiente e, como alternativa, recorrem aos seus pares/colegas para este papel.

A literatura referida sugere que o *Work Engagement* é um eixo de ligação importante entre a saúde e o bem-estar dos colaboradores e os seus desempenhos. No entanto, o maior e inovador contributo deste estudo está, provavelmente, em se ter verificado que o *Work Engagement* medeia a relação entre Bem-estar e a Perceção das Oportunidades de Aprendizagem e de Desenvolvimento Pessoal. Isto significa que as organizações, além de se focarem na divulgação das suas práticas de Recursos Humanos, terão de priorizar junto dos colaboradores, condições para que o seu *Work Engagement* prospere. Este estudo diz-nos que o *Work Engagement* prospera quando os colaboradores sentem que se estão a desenvolver/aprender e quando sentem que trabalham de forma autónoma, assim sendo, os Recursos Humanos poderão ter que reforçar determinadas práticas organizacionais que permitam essa aprendizagem e autonomia. Há que explorar novas formas de aprendizagem, ou seja, sabendo que os colaboradores aprendem de forma diferente, há

que disponibilizar essa aprendizagem em diferentes formatos (video, mini-conferência, artigos, gamificação, etc.). É também fulcral educar as chefias quanto à sua responsabilidade de acompanhamento das equipas, o que permitirá trabalhar temas como a delegação e, conseqüente, autonomia.

### 5.1 Limitações e estudos futuros

Apesar dos resultados estarem alinhados com alguma da revisão de literatura, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração.

Especificamente a questão da amostragem, pois o facto de se ter escolhido propositadamente uma organização, em parte, pela maior facilidade de acesso à mesma e aos seus colaboradores, faz da amostra uma amostra por conveniência. Apesar da contribuição prática para os Recursos Humanos da organização, poderão existir algumas reservas na extrapolação e na generalização dos resultados obtidos.

Adicionalmente, a caracterização da amostra revelou que a maioria dos colaboradores (74%) que responderam ao estudo estão localizados nas lojas da organização, pelo que esta situação pode influenciar os resultados obtidos. Todos os colaboradores da organização têm um *smartphone* como ferramenta de trabalho e com diversas *apps* que os auxiliam no seu dia-a-dia. Esta taxa de participação ajuda a compreender a utilidade desta ferramenta como forma de aceder à informação, num contexto comercial em que os colaboradores são facilmente interrompidos pelas interações com os clientes. Para os Recursos Humanos, esta informação é valiosa, dado que pode ser uma forma de dar resposta a temáticas como as relacionadas com Comunicação Interna.

Por último, todas as médias das variáveis em estudo revelaram-se elevadas, pode haver um efeito de desejabilidade social que não foi controlada. Este tema ganha relevância, dado que a recolha de informação foi realizada pela autora deste estudo que também trabalha na mesma organização na área de Recursos Humanos.

Desta forma, as sugestões para estudos futuros vão principalmente no sentido da realização de investigações que tenham em conta as limitações referidas e que as procurem eliminar, ou seja, procurar realizar o estudo através de uma amostragem aleatória ou de maior dimensão e controlar a desejabilidade social aquando da recolha de dados. Seria também interessante continuar a explorar a relação entre as variáveis em estudo de modo a perceber melhor a causalidade entre si, nomeadamente entre os Recursos cruciais e o *Work Engagement*, nomeadamente a Relação com a Chefia.

## Capítulo 6: Referências Bibliográficas

Abbott, R. A., Ploubidis, G. B., Huppert, F. A., Kuh, D., & Croudace, T. J. (2010). An evaluation of the precision of measurement of Ryff's Psychological Well-Being Scales in a population sample. *Social Indicators Research*, 97(3), 357-373.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178-189.

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.

Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2004). Money, sex and happiness: An empirical study. *The Scandinavian Journal of Economics*, 106(3), 393-415.

Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2008a). Is well-being U-shaped over the life cycle?. *Social science & medicine*, 66(8), 1733-1749.

Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2008b). Hypertension and happiness across nations. *Journal of health economics*, 27(2), 218-233.

Blanchflower, D. G., Oswald, A. J., & Stewart-Brown, S. (2013). Is psychological well-being linked to the consumption of fruit and vegetables?. *Social Indicators Research*, 114(3), 785-801.

Bryson, A., Forth, J. and Stokes, L. (2015). Does worker wellbeing affect workplace performance. *Institute for the Study of Labor, discussion paper n° 9096*.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51*(4), 252.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management, 25*(3), 357-384.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin, 27*(8), 930-942.

DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 17*(4), 356-372.

Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research, 100*(2), 185-207.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*, 542-575. doi: 10.1037/0033-2909.95.3.542.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment, 49*(1), 71-75.

Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. and Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: relative or absolute? *Social Indicators Research, 28*, 195-223

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276-302.

Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). 11 Personality and Subjective Well-Being. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 213.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, *55*(1), 34.

Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, *13*(1), 81-84.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, *54*(1), 403-425.

Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in cell aging and gerontology*, *15*(2), 187-219.

Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the public interest*, *5*(1), pp. 1-31.

Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, *39*(4), 391-406.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, *97*(2), 143-156.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 611.

Ellison, C. G. (1991). Religious involvement and subjective well-being. *Journal of health and social behavior*, 80-99.

Fordyce, M. W. (1977). The happiness measures: A sixty-second index of emotional well-being and mental health. *Unpublished manuscript, Edison Community College, Ft. Myers, FL.*

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.

Horley, J., & Lavery, J. J. (1995). Subjective well-being and age. *Social Indicators Research*, 34(2), 275-282.

Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223.

Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 207-222.

Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 539-548. doi: 10.1037/0022-006x.73.3.539.

Kilpatrick, F. P., & Cantril, H. (1960). Self-anchoring scaling: A measure of individuals' unique reality worlds. *Journal of Individual Psychology*, 16(2), 158.

Kunzmann, U., Little, T. D., & Smith, J. (2000). Is age-related stability of subjective well-being a paradox? Cross-sectional and longitudinal evidence from the Berlin Aging Study. *Psychology and aging*, 15(3), 511.

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.

Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137-155.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological assessment*, 5(2), 164.

Rebocho, R. (2011). *O Engagement no Trabalho e os Recursos Laborais na relação com o Desempenho dos Trabalhadores*. Tese de Mestrado, Universidade de Évora.

Rebocho, R., Semedo, C. S., & dos Santos, N. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, 55, 291-313.

Rego, A. (2004). Organizações autenticizóticas: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão*, 9(1), 53-76.

Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro. *Documento de Trabalho em Gestão. Área Científica de Gestão G*, (5).

Rego, A., & Pina e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 334.

Rego, A., & e Cunha, M. P. (2012). They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 701-727.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudemonic wellbeing. *Annual review of psychology*, 52, 141-166.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2013). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. In *The Exploration of Happiness* (pp. 117-139). Springer Netherlands.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.

Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Santos, S. C., Caetano, A., & Silva, A. J. (2011). Employee satisfaction in the Portuguese Financial Sector between 1996 and 2008. In A. Caetano, S. A. Silva & M. J. Chambel (Eds.). *New Challenges for a Healthy Workplace in Human Services* (pp. 191-219). München, Mering: Rainer Hampp Verlag consulted online:  
[https://books.google.pt/books?id=nEFPx1k\\_7MsC&pg=PA191&lpg=PA191&dq=Employee+satisfacti+on+in+the+Portuguese+Financial+Sector+between+1996+and+2008&source=bl&ots=gPmfQ3Nenm&sig=hQ6yRsEyiFX7f0YwaVqJEI7XSsA&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj45fvm7NDOAhWBGhQKHXTB7sQ6AEIjzAA#v=onepage&q=Employee%20satisfaction%20in%20the%20Portuguese%20Financial%20Sector%20between%201996%20and%202008&f=false](https://books.google.pt/books?id=nEFPx1k_7MsC&pg=PA191&lpg=PA191&dq=Employee+satisfacti+on+in+the+Portuguese+Financial+Sector+between+1996+and+2008&source=bl&ots=gPmfQ3Nenm&sig=hQ6yRsEyiFX7f0YwaVqJEI7XSsA&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj45fvm7NDOAhWBGhQKHXTB7sQ6AEIjzAA#v=onepage&q=Employee%20satisfaction%20in%20the%20Portuguese%20Financial%20Sector%20between%201996%20and%202008&f=false)

Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 10-24*.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations, 135, 177*.

Schaufeli, W., (2011). Work engagement: what do we know?. Consulted online <https://occupationalhealthpsychology.files.wordpress.com/2011/12/work-engagement-1-w-schaufeli-timisoara-20111.pdf>

Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology, 2, 3-12*.

Seligman, M. E., & Royzman, E. (2003). Happiness: The three traditional theories. *Authentic happiness newsletter, July*.

Silva, A.J. (2015). Daily hassles and uplifts at work: affective and cognitive processes and outcomes on subjective well-being. Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL

Silva, A. J., & Caetano, A. (2013). Validation of the flourishing scale and scale of positive and negative experience in Portugal. *Social Indicators Research, 110*(2), 469-478.

Spagnoli, P., Caetano, A., & Silva, A. (2012). Psychometric properties of a Portuguese version of the Subjective Happiness Scale. *Social Indicators Research, 105*(1), 137-143.

Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 54-68*.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 39-53*.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.

## Capítulo 7: Anexos

### Anexo I: Comparativo entre as teorias *Authentic Happiness* e *Well-Being* de Seligman

	<i>Authentic Happiness</i>	<i>Well-Being</i>
<b>Tema central</b>	Felicidade	Bem-estar
<b>Medida</b>	Satisfação com a vida (unidimensional)	PERMA – <i>Positive emotions, engagement, relationships, meaning e achievement</i>
<b>Objetivo</b>	Aumentar a satisfação com a vida	Aumentar o florescimento, através do aumento do PERMA

## **Anexo II: Características dos Instrumentos de Bem-Estar**

### ***The Basic Need Satisfaction Scale*** (BNS: Ryan & Deci, 2001)

Baseia-se no conceito central da teoria da autodeterminação de Ryan & Deci (2001). A *Basic Need Satisfaction Scale* é uma família de escalas, composta por 21 itens que se distribuem segundo as três necessidades psicológicas básicas – autonomia (7 itens), capacidade de se relacionar com o outro (8 itens) e competência (6 itens) – cujos participantes avaliam numa escala Likert de 5 pontos. Exemplos de itens incluem: “I enjoy the challenge my work provides”; “I really like the people I work with” e “I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done”.

Apresenta um *alfa de Cronbach* de 0.89 e *alfas* distintos para cada subescala: 0.73 (competência), 0.84 (relacionamento com os outros) e 0.79 (autonomia). (Deci et al., 2001).

### ***Psychological Well-Being Scale*** (PWB: Ryff & Keyes, 1995)

Baseia-se na Teoria do Bem-estar psicológico de Ryff (1989; Ryff & Keyes, 1995) e foi desenvolvida com o intuito de medir os aspetos positivos do funcionamento psicológico.

Tem por base a operacionalização de seis dimensões, assente numa estrutura de 20 itens (cerca de 10 positivos e 10 negativos) para cada uma das dimensões (Ryff, 1989). Cada item deste instrumento é autoavaliado mediante numa resposta tipo *Likert* de 6 pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Os fatores de consistência interna para cada subescala foram superiores a 0.81. (Abbot et al., 2010).

### **Satisfaction with Life Scale** (SWLS: Diener et al., (1985)

Escala com cinco itens cujo objetivo é medir a satisfação com a vida com base num processo crítico e cognitivo, não considerando a medida dos afetos positivos e negativos. O autodiagnóstico de cada item é realizado através de uma escala de 7 pontos tipo Likert, que varia entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” e o grau de satisfação com a vida é dado pela soma da classificação dos itens. Exemplos de itens: “*In most ways my life is close to my ideal*” e “*So far I have gotten the important things I want in life*” (Diener et al., 1985; 1993; Pavot & Diner, 1993).

### **Subjective Happiness Scale** (SHS: Lyubomirsky & Lepper, 1999)

Instrumento composto por 4 itens que mede a felicidade/bem-estar subjetivo global, validado em 14 estudos e com um total de 2732 participantes. Cada item deste instrumento é

autoavaliado mediante uma resposta tipo *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “*not a very happy person*” e 7 corresponde a “*very happy person*”. O somatório da classificação de cada item reflete a felicidade/bem-estar do participante. Exemplos de itens: “*Compared to most of my peers, I consider myself...*” e “*Some people are generally very happy. They enjoy life regardless of what is going on, getting the most out of everything. To what extent does this characterization describe you?*” (Lyubomirsky & Lepper, 1999).

#### **Self-Anchoring Striving Scale** (Cantril, 1965)

Técnica de medição em que cada participante autoavalia o seu presente, passado e antecipa a sua futura satisfação com a vida, utilizando uma escala ancorada nos seus próprios valores. Cada questão/item tem uma escada com degraus numerados de 0 a 10 e é cada participante que define o significado de 0 e 10.

#### **Sixty-Second Happiness Measure** (HM: Fordyce, 1977)

Esta escala é extremamente simples e consiste em duas medidas de autodiagnóstico face à felicidade em geral: (1) uma escala de 11 pontos em que o participante avalia o ponto mais próximo da qualidade da felicidade percebida (qualitativo) através da questão “*in general, how happy or unhappy do you usually feel?*” e (2) uma questão em que o participante indica a percentagem de tempo que passa de forma feliz, infeliz e neutra (quantitativo). As duas perguntas geram quatro resultados de felicidade básicos.

### Anexo III: Características de *work engagement* e *workaholism*

<i>Work Engagement</i>	<i>Workaholism</i>
Não existe obsessão com o trabalho;	Compulsão
Existe uma regulação autónoma (intrínseca);	Regulação controlada
Abordagem motivacional (“trabalho é divertido”)	Motivação=“não trabalhar é stressante”
Relação com a satisfação com o trabalho;	Relação com a insatisfação com o trabalho;
Relação com o bem-estar/saúde;	Relação com mal-estar/problemas de saúde;
Relações sociais de qualidade;	Relações sociais de baixa qualidade;

(Schaufeli et al., 2008, 2011)

## Anexo IV: Questionário aplicado aos participantes do estudo

### Questionário

Este questionário pretende recolher informação no âmbito da realização do meu Mestrado em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa.

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre bem-estar, percepção de oportunidades de desenvolvimento e o *engagement* no trabalho.

Todas as respostas são anónimas e analisadas em conjunto com as respostas dos outros participantes. O questionário demora aproximadamente 10 minutos a responder.

Obrigada pela tua participação!

Rita Clemente

### Dados demográficos

---

Género

Masculino	Feminino

Idade \_\_\_\_\_

Indica a tua Formação Académica (completa):

Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento

Há quanto tempo trabalhas no AKI?

Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 ano e 5 anos	Entre 5 anos e 10 anos	Entre 10 anos e 20 anos	Mais de 20 anos

Onde trabalhas?

Sede	Loja
------	------

--	--

Lideras uma equipa?

Sim	Não

1ª parte

Assinala, por favor em que medida discordas ou concordas com cada uma das afirmações que se apresentam:

Discordo completamente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5	6	7

	Afirmação	Tua classificação (1 a 7)
1	Levo uma vida com propósito e significado	
2	As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras	
3	Estou envolvido e interessado nas minhas actividades diárias	
4	Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros	
5	Sou competente e capaz de fazer as actividades que são importantes para mim	
6	Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida	
7	Sou optimista acerca do meu futuro	
8	As pessoas respeitam-me	

2ª parte

Seguidamente, são-te apresentadas diversas afirmações sobre o AKI. Refere em que grau elas são ou não verdadeiras, utilizando a escala de seis pontos seguidamente apresentada. Responde de modo franco - ou seja: descreve o modo como o AKI realmente é, e não como gostarias que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

	Afirmação	Tua classificação (1 a 6)
1	Sinto que posso aprender continuamente	
2	Posso colocar a minha criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e do AKI	
3	Sinto que me são atribuídas responsabilidades importantes	
4	Sinto que posso desenvolver as minhas capacidades	

### 3ª parte

As frases seguintes referem-se a como te sentes no trabalho. Lê cada frase atentamente e decide se já te sentiste assim no trabalho.

Caso nunca tenhas tido tal sentimento, responde "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indica a frequência (de 1 a 6) que melhor descreveria os teus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

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

- (1) No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
- (2) O meu trabalho é importante, tem significado e propósito.
- (3) O tempo voa quando estou a trabalhar.
- (4) No meu trabalho, sinto-me com elevados níveis de energia e resiliência
- (5) Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.
- (6) Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
- (7) O meu trabalho inspira-me.
- (8) Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
- (9) Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
- (10) Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
- (11) Estou agradavelmente absorvido no meu trabalho, tendo dificuldade em desligar-me.
- (12) Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
- (13) Para mim, o trabalho é desafiante.
- (14) “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
- (15) Sou muito persistente no meu trabalho.

(16) É para mim difícil “desligar-me” do meu trabalho.

(17) Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.

#### 4ª parte

---

As questões e afirmações seguintes referem-se a vários aspectos da tua situação de trabalho e à experiência na mesma. Para cada questão/afirmação, por favor, escolhe a resposta que mais se adequa a ti.

Nunca	Por vezes	Regularmente	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- (1) Tens autonomia no teu trabalho?
- (2) Tens autonomia na forma como o teu trabalho é realizado?
- (3) Podes participar nas tomadas de decisão que dizem respeito ao teu trabalho?
- (4) Caso seja necessário, podes pedir ajuda aos teus colegas de trabalho?
- (5) Podes contar com o apoio dos teus colegas se surgirem dificuldades no teu trabalho?
- (6) No teu trabalho, sentes-te valorizado/a pelo/as teus/tuas colegas?
- (7) A minha chefia informa-me se está satisfeita com o meu trabalho.
- (8) A minha chefia demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho.
- (9) Sinto que sou valorizado/a pela minha chefia
- (10) A minha chefia usa a sua influência para me ajudar a resolver problemas no trabalho.
- (11) A minha chefia é amigável e demonstra abertura para comigo.
- (12) Eu recebo informação suficiente sobre os meus objetivos de trabalho.
- (13) O meu trabalho oferece-me oportunidades para verificar se desempenho bem as minhas funções.
- (14) Eu recebo informação suficiente sobre os resultados do meu trabalho.

#### 5ª parte

---

As próximas 3 afirmações referem-se às tuas oportunidades de desenvolvimento pessoal. Para cada uma delas, por favor escolhe a resposta que mais se adequa à tua situação.

Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

- (15) No meu trabalho tenho a oportunidade de desenvolver os meus “pontos fortes”
- (16) O meu trabalho permite-me desenvolver-me a nível pessoal e profissional.
- (17) O meu trabalho oferece-me a possibilidade de aprender coisas novas.

## Anexo V: Teste aos pressupostos da análise fatorial de cada questionário

---

<b>KMO and Bartlett's Test: Bem-estar</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
	Approx. Chi-Square	870.833
Bartlett's Test of Sphericity	Df	28
	Sig.	.000

---

---

<b>KMO and Bartlett's Test: Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.818
	Approx. Chi-Square	586.356
Bartlett's Test of Sphericity	Df	6
	Sig.	.000

---

---

<b>KMO and Bartlett's Test: <i>Work Engagement</i></b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.965
	Approx. Chi-Square	5385.666
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136
	Sig.	.000

---

---

<b>KMO and Bartlett's Test: Recursos</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.933
	Approx. Chi-Square	5216.165
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136
	Sig.	.000

---

## Anexo VI: Teste de Normalidade e Homogeneidade de variâncias

Teste Kolmogorov-Smirnov		
Variável	K-S	p-value
Bem-estar	.133	.000
Oportunidades de Aprendizagem e desenvolvimento pessoal	.145	.000
<i>Work engagement</i> (total)	.132	.000
<i>Work engagement</i> (vigor)	.144	.000
<i>Work engagement</i> (absorção)	.130	.000
<i>Work engagement</i> (dedicação)	.173	.000
Recursos (total)	.067	.001
Recursos (autonomia)	.214	.000
Recursos (apoio colegas)	.159	.000
Recursos (relação chefia)	.068	.001
Recursos (oport. Desenvolvimento)	.184	.000

## Anexo VII: Saturação fatorial de cada instrumento

<b>Bem-estar</b>	
1. Levo uma vida com propósito e significado	.542
2. As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras	.518
3. Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	.440
4. Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros	.407
5. Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim	.327
6. Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida	.587
7. Sou otimista acerca do meu futuro	.476
8. As pessoas respeitam-me	.444

<b>Total Variance Explained</b>			
	Initial Eigenvalues		
	Total	% of	Cumulative %
	Variance		
1	3.740	46.749	46.749
2	.979	12.237	58.986
3	.810	10.124	69.111
4	.682	8.522	77.632
5	.531	6.632	84.264
6	.451	5.640	89.904
7	.427	5.338	95.243
8	.381	4.757	100.000

<b>Work Engagement</b>	
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	0.824
O meu trabalho é importante, tem significado e propósito	0.804
O tempo voa quando estou a trabalhar	0.751
No meu trabalho, sinto-me com elevados níveis de energia e resiliência	0.848
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho	0.874
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta	0.643
O meu trabalho inspira-me	0.870
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0.873
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	0.834
Estou orgulhoso/a com o trabalho que faço	0.792
Estou agradavelmente absorvido no meu trabalho, tendo dificuldade em desligar-me	0.801

Consigno continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo	0.755
Para mim, o trabalho é desafiante	0.889
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	0.881
Sou muito persistente no meu trabalho	0.740
É para mim difícil “desligar-me” do meu trabalho	0.632
Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem	0.655

	Total Variance Explained		
	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.783	63.430	63.430
2	1.162	6.835	70.265
3	.794	4.672	74.937
4	.656	3.861	78.798
5	.502	2.951	81.748
6	.441	2.595	84.343
7	.398	2.339	86.682
8	.361	2.126	88.808
9	.315	1.852	90.660
10	.278	1.635	92.295
11	.256	1.505	93.801
12	.218	1.284	95.085
13	.191	1.125	96.210
14	.181	1.067	97.277
15	.165	.970	98.247
16	.150	.884	99.131
17	.148	.869	100.000

Recursos				
	Relação com chefia (1)	Oportunidades desenvolvimento (2)	Autonomia (3)	Apoio colegas (4)
Tens autonomia no teu trabalho? (AUT)	.273	.189	.857	.135
Tens autonomia na forma como o teu trabalho é realizado? (AUT)	.232	.150	.855	.208
Podes participar nas tomadas de decisão que dizem respeito ao teu trabalho? (AUT)	.338	.372	.664	.198
Caso seja necessário, podes pedir ajuda aos teus colegas de trabalho? (APC)	.246	.194	.210	.857

Podes contar com o apoio dos teus colegas se surgirem dificuldades no teu trabalho? (APC)	.244	.176	.144	.892
No teu trabalho, sentes-te valorizado/a pelo/as teus/tuas colegas? (APC)	.475	.229	.225	.538
A minha chefia informa-me se está satisfeita com o meu trabalho (CHE)	.842	.067	.153	.181
A minha chefia demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho (CHE)	.837	.191	.210	.212
Sinto que sou valorizado/a pela minha chefia (CHE)	.837	.239	.166	.226
A minha chefia usa a sua influência para me ajudar a resolver problemas no trabalho (CHE)	.773	.227	.172	.250
A minha chefia é amigável e demonstra abertura para comigo (CHE)	.741	.228	.262	.205
Eu recebo informação suficiente sobre os meus objetivos de trabalho (FEE)	.769	.310	.231	.123
O meu trabalho oferece-me oportunidades para verificar se desempenho bem as minhas funções (FEE)	.693	.395	.241	.233
Eu recebo informação suficiente sobre os resultados do meu trabalho (FEE)	.727	.344	.275	.127
No meu trabalho tenho a oportunidade de desenvolver os meus “pontos fortes” (ODP)	.339	.772	.249	.179
O meu trabalho permite-me desenvolver-me a nível pessoal e profissional (ODP)	.261	.829	.264	.176
O meu trabalho oferece-me a possibilidade de aprender coisas novas (ODP)	.253	.829	.109	.184

	Total Variance Explained		
	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.734	57.260	57.260
2	1.438	8.461	65.720
3	1.180	6.940	72.660
4	1.083	6.372	79.032
5	.536	3.154	82.186
6	.479	2.815	85.002
7	.408	2.401	87.403
8	.336	1.976	89.379
9	.312	1.833	91.212
10	.271	1.593	92.805
11	.256	1.507	94.311

12	.199	1.173	95.485
13	.194	1.143	96.628
14	.175	1.028	97.656
15	.147	.864	98.520
16	.137	.808	99.328
17	.114	.672	100.000

---

**Percepção de Oportunidades de Desenvolvimento**

---

1. Sinto que posso aprender continuamente	.651
2. Posso colocar a minha criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e do AKI	.697
3. Sinto que me são atribuídas responsabilidades importantes	.673
4. Sinto que posso desenvolver as minhas capacidades	.755

	Total Variance Explained		
	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.776	69.400	69.400
2	.462	11.557	80.956
3	.440	10.993	91.949
4	.322	8.051	100.000

## Anexo VIII: Relações entre as variáveis em estudo e o género

Mann Whitney: Género				
		N	Média	p-value
Work engagement (total)	Masculino	151	174.25	.968
	Feminino	196	173.81	
	Total	347		
Work engagement (vigor)	Masculino	151	172.77	.841
	Feminino	196	174.95	
	Total	347		
Work engagement (absorção)	Masculino	151	168.31	.353
	Feminino	196	178.38	
	Total	347		
Work engagement (dedicação)	Masculino	151	183.58	.117
	Feminino	196	166.62	
	Total	347		

Mann Whitney: Género				
		N	Média	p-value
Bem-estar	Masculino	151	168.43	.362
	Feminino	196	178.29	
	Total	347		

Mann Whitney: Género				
		N	Média	p-value
Oportunidades	Masculino	151	175.40	.817
Desenvolvimento	Feminino	196	172.92	
	Total	347		

Mann Whitney: Género				
----------------------	--	--	--	--

		N	Média	p-value
Recursos (total)	Masculino	151	174.80	
	Feminino	196	173.38	
	Total	347		.896
Recursos (autonomia)	Masculino	151	174.87	
	Feminino	196	173.33	
	Total	347		.885
Recursos (ap. Colegas)	Masculino	151	170.35	
	Feminino	196	176.81	
	Total	347		.547
Recursos (Relação chefia)	Masculino	151	174.75	
	Feminino	196	173.42	
	Total	347		.902
Recursos (oport. Desenv)	Masculino	151	181.02	
	Feminino	196	168.59	
	Total	347		.243

## Anexo IX: Relações entre as variáveis em estudo e a idade

Kruskal-Wallis: Idade				
		N	Média	p-value
Bem-estar	[20-31]	91	177.49	
	[32-36]	106	162.36	
	[37-40]	71	178.39	
	[41-58]	79	181.65	
	Total	347		

Kruskal-Wallis: Idade				
		N	Média	p-value
Work Engagement (total)	[20-31]	91	170.21	
	[32-36]	106	164.79	
	[37-40]	71	165.66	
	[41-58]	79	198.22	
	Total	347		
Work Engagement (vigor)	[20-31]	91	169.84	
	[32-36]	106	165.06	
	[37-40]	71	159.30	
	[41-58]	79	204.00	
	Total	347		
Work Engagement (absorção)	[20-31]	91	173.36	
	[32-36]	106	164.51	
	[37-40]	71	168.29	
	[41-58]	79	192.59	
	Total	347		
Work Engagement (dedicação)	[20-31]	91	168.90	
	[32-36]	106	167.14	
	[37-40]	71	164.13	
	[41-58]	79	197.96	
	Total	347		

Kruskal-Wallis: Idade

		N	Média	p-value
Oportunidades	[20-31]	91	172.62	
Desenvolvimento	[32-36]	106	181.47	
	[37-40]	71	154.81	
	[41-58]	79	182.82	
	Total	347		.275

<b>Kruskal-Wallis: Idade</b>				
		N	Média	p-value
Recursos (total)	[20-31]	91	175.87	
	[32-36]	106	174.26	
	[37-40]	71	157.37	
	[41-58]	79	186.43	
	Total	347		.362
Recursos (autonomia)	[20-31]	91	168.43	
	[32-36]	106	170.89	
	[37-40]	71	173.98	
	[41-58]	79	184.61	
	Total	347		.725
Recursos (ap. Colegas)	[20-31]	91	172.99	
	[32-36]	106	175.56	
	[37-40]	71	157.52	
	[41-58]	79	187.88	
	Total	347		.314
Recursos (Rel. Chefia)	[20-31]	91	174.75	
	[32-36]	106	176.63	
	[37-40]	71	154.35	
	[41-58]	79	187.27	
	Total	347		.241
Recursos (Oport. Desenv.)	[20-31]	91	188.73	
	[32-36]	106	164.53	
	[37-40]	71	168.65	
	[41-58]	79	174.54	
	Total	347		.356

Kruskal-Wallis: Post-hoc Idade	
	p-value
[37-40]-[41-58]	.038
[32-36]-[41-58]	.053
[20-31]-[41-58]	.158
[32-36]-[20-31]	1.00
[37-40]-[20-31]	1.00
[37-40]-[32-36]	1.00

## Anexo X: Relações entre as variáveis em estudo e a formação académica

Kruskal-Wallis: Formação Académica				
		N	Média	p-value
Bem-estar	Secundario ou equivalente	190	167.58	
	Licenciatura	114	179.93	
	Pós-graduação	14	187.89	
	Mestrado	28	192.70	
	Doutoramento	1	1	
	Total	347		

Kruskal-Wallis: Formação Académica				
		N	Média	p-value
Work Engagement (total)	Secundario ou equivalente	190	181.35	
	Licenciatura	114	161.29	
	Pos-graduacao	14	192.00	
	Mestrado	28	173.05	
	Doutoramento	1	1.00	
	Total	347		
Work Engagement (vigor)	Secundario ou equivalente	190	178.61	
	Licenciatura	114	164.05	
	Pos-graduacao	14	201.54	
	Mestrado	28	175.61	
	Doutoramento	1	1.00	
	Total	347		
Work Engagement (absorção)	Secundario ou equivalente	190	181.83	
	Licenciatura	114	160.55	
	Pos-graduacao	14	189.96	
	Mestrado	28	173.80	
	Doutoramento	1	1.00	
	Total	347		
Work Engagement (dedicação)	Secundario ou equivalente	190	181.63	
	Licenciatura	114	162.70	
	Pos-graduacao	14	184.75	
	Mestrado	28	169.02	
	Doutoramento	1	1.00	

Total	347	.215
-------	-----	------

Kruskal-Wallis: Formação Académica				
		N	Média	p-value
Oportunidades	Secundario ou equivalente	190	177.05	
Desenvolvimento	Licenciatura	114	166.06	
	Pos-graduacao	14	178.32	
	Mestrado	28	189.64	
	Doutoramento	1	1	
	Total	347		.325

Kruskal-Wallis: Formação Académica				
		N	Média	p-value
Recursos (total)	Secundario ou equivalente	190	175.90	
	Licenciatura	114	174.42	
	Pos-graduacao	14	150.46	
	Mestrado	28	177.32	
	Doutoramento	1	1.50	
	Total	347		.429
Recursos (autonomia)	Secundario ou equivalente	190	179.73	
	Licenciatura	114	166.25	
	Pos-graduacao	14	171.54	
	Mestrado	28	174.02	
	Doutoramento	1	1.50	
	Total	347		.350
Recursos (ap. Colegas)	Secundario ou equivalente	190	167.43	
	Licenciatura	114	185.75	
	Pos-graduacao	14	156.25	
	Mestrado	28	185.79	
	Doutoramento	1	1.50	
	Total	347		.177
Recursos (Rel. Chefia)	Secundario ou equivalente	190	178.43	
	Licenciatura	114	171.57	
	Pos-graduacao	14	144.46	
	Mestrado	28	174.73	

	Doutoramento	1	2.00	
	Total	347		.330
Recursos (Oport. Desenv.)	Secundario ou equivalente	190	169.74	
	Licenciatura	114	178.89	
	Pos-graduacao	14	180.46	
	Mestrado	28	185.86	
	Doutoramento	1	2.00	
	Total	347		.384

## Anexo XI : Relações entre as variáveis em estudo e a antiguidade

		Kruskal-Wallis: Antiguidade		
		N	Média	p-value
Bem-estar	Menos de 6 meses	16	180.59	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	160.24	
	Entre 1 e 5 anos	129	177.98	
	Entre 5 e 10 anos	104	154.74	
	Entre 10 e 20 anos	65	203.68	
	Mais de 20 anos	14	153.79	
	Total	347		

		Kruskal-Wallis: Antiguidade		
		N	Média	p-value
Work Engagement (total)	Menos de 6 meses	16	182.91	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	162.79	
	Entre 1 e 5 anos	129	175.48	
	Entre 5 e 10 anos	104	161.68	
	Entre 10 e 20 anos	65	193.76	
	Mais de 20 anos	14	165.18	
	Total	347		
Work Engagement (vigor)	Menos de 6 meses	16	194.78	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	172.84	
	Entre 1 e 5 anos	129	175.60	
	Entre 5 e 10 anos	104	155.52	
	Entre 10 e 20 anos	65	195.32	
	Mais de 20 anos	14	175.36	
	Total	347		
Work Engagement (absorção)	Menos de 6 meses	16	171.38	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	151.68	
	Entre 1 e 5 anos	129	175.27	
	Entre 5 e 10 anos	104	168.91	
	Entre 10 e 20 anos	65	191.84	
	Mais de 20 anos	14	150.57	
	Total	347		
Work Engagement	Menos de 6 meses	16	177.19	

(dedicação)	Entre 6 meses e 1 ano	19	175.97	
	Entre 1 e 5 anos	129	174.65	
	Entre 5 e 10 anos	104	159.87	
	Entre 10 e 20 anos	65	191.92	
	Mais de 20 anos	14	183.46	
	Total	347		.505

Kruskal-Wallis: Antiguidade				
		N	Média	p-value
Oportunidades	Menos de 6 meses	16	151.66	
Desenvolvimento	Entre 6 meses e 1 ano	19	185.26	
	Entre 1 e 5 anos	129	184.55	
	Entre 5 e 10 anos	104	161.13	
	Entre 10 e 20 anos	65	176.86	
	Mais de 20 anos	14	169.36	
	Total	347		.503

Kruskal-Wallis: Antiguidade				
		N	Média	p-value
Recursos (total)	Menos de 6 meses	16	147.88	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	192.97	
	Entre 1 e 5 anos	129	183.10	
	Entre 5 e 10 anos	104	160.50	
	Entre 10 e 20 anos	65	175.76	
	Mais de 20 anos	14	186.32	
	Total	347		.423
Recursos (autonomia)	Menos de 6 meses	16	108.06	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	131.55	
	Entre 1 e 5 anos	129	172.19	
	Entre 5 e 10 anos	104	182.02	
	Entre 10 e 20 anos	65	186.92	
	Mais de 20 anos	14	204.04	
	Total	347		.016
Recursos (ap. Colegas)	Menos de 6 meses	16	185.81	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	189.37	

	Entre 1 e 5 anos	129	174.40	
	Entre 5 e 10 anos	104	164.65	
	Entre 10 e 20 anos	65	184.58	
	Mais de 20 anos	14	156.25	
	Total	347		.730
Recursos (Rel. Chefia)	Menos de 6 meses	16	151.88	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	198.76	
	Entre 1 e 5 anos	129	182.99	
	Entre 5 e 10 anos	104	158.89	
	Entre 10 e 20 anos	65	177.12	
	Mais de 20 anos	14	180.64	
	Total	347		.361
Recursos (Oport. Desenv.)	Menos de 6 meses	16	164.78	
	Entre 6 meses e 1 ano	19	216.95	
	Entre 1 e 5 anos	129	191.38	
	Entre 5 e 10 anos	104	150.02	
	Entre 10 e 20 anos	65	162.18	
	Mais de 20 anos	14	199.11	
	Total	347		.007

Kruskal-Wallis: Post-hoc Antiguidade	
	p-value
[Menos de 6 meses]-[Entre 10 e 20 anos]	.061
[Menos de 6 meses]-[Entre 5 e 10 anos]	.077
[Menos de 6 meses]-[Mais de 20 anos]	.116
[Entre 6 meses e 1 ano]-[Entre 10 e 20 anos]	.209
[Entre 6 meses e 1 ano]-[Mais de 20 anos]	.464
[Entre 6 meses e 1 ano]-[Entre 5 e 10 anos]	.647
[Menos de 6 meses]-[Entre 6 meses e 1 ano]	1.000
[Entre 6 meses e 1 ano]-[Entre 1 e 5 anos]	1.000
[Entre 1 e 5 anos]-[Entre 5 e 10 anos]	1.000
[Entre 1 e 5 anos]-[Entre 10 e 20 anos]	1.000
[Entre 1 e 5 anos]-[Mais de 20 anos]	1.000
[Entre 5 e 10 anos]-[Entre 10 e 20 anos]	1.000
[Entre 5 e 10 anos]-[Mais de 20 anos]	1.000
[Entre 10 e 20 anos]- [Mais de 20 anos]	1.000

## Anexo XII: Relações entre as variáveis em estudo e o local de trabalho

Mann-Whitney: Local de trabalho				
		N	Média	p-value
Bem-estar	Loja	256	171.64	
	Sede	91	180.63	
	Total	347		

Mann-Whitney: Local de trabalho				
		N	Média	p-value
Work Engagement (total)	Loja	256	179.53	
	Sede	91	158.45	
	Total	347		
Work Engagement (vigor)	Loja	256	176.82	
	Sede	91	166.07	
	Total	347		
Work Engagement (absorção)	Loja	256	180.51	
	Sede	91	155.70	
	Total	347		
Work Engagement (dedicação)	Loja	256	178.92	
	Sede	91	160.15	
	Total	347		

Mann-Whitney: Local de trabalho				
		N	Média	p-value
Oportunidades Desenvolvimento	Loja	256	178.42	
	Sede	91	161.57	
	Total	347		

Mann-Whitney: Local de trabalho				
		N	Média	p-value
Recursos (total)	Loja	256	178.12	
	Sede	91	162.42	
	Total	347		
Recursos (autonomia)	Loja	256	173.00	
	Sede	91	176.81	

	Total	347		.751
Recursos (ap. Colegas)	Loja	256	177.04	
	Sede	91	165.43	
	Total	347		.337
Recursos (Rel. Chefia)	Loja	256	178.43	
	Sede	91	161.53	
	Total	347		.167
Recursos (Oport. Desenv.)	Loja	256	178.96	
	Sede	91	160.03	
	Total	347		.115

### Anexo XIII: Relações entre as variáveis em estudo e a liderança de equipa

Mann-Whitney: Liderança de equipa				
		N	Média	p-value
Bem-estar	Não	201	160.39	
	Sim	146	192.73	
	Total	347		

Mann-Whitney: Liderança de equipa				
		N	Média	p-value
Work Engagement (total)	Não	201	156.40	
	Sim	146	198.23	
	Total	347		
Work Engagement (vigor)	Não	201	158.30	
	Sim	146	195.61	
	Total	347		
Work Engagement (absorção)	Não	201	156.58	
	Sim	146	197.99	
	Total	347		
Work Engagement (dedicação)	Não	201	157.22	
	Sim	146	197.11	
	Total	347		

Mann-Whitney: Liderança de equipa				
		N	Média	p-value
Oportunidades	Não	201	159.87	
Desenvolvimento	Sim	146	193.45	
	Total	347		

Mann-Whitney: Liderança de equipa				
		N	Média	p-value
Recursos (total)	Não	201	161.13	
	Sim	146	191.72	
	Total	347		
Recursos (autonomia)	Não	201	158.71	
	Sim	146	195.05	

	Total	347		.001
Recursos (ap. Colegas)	Não	201	156.26	
	Sim	146	198.43	
	Total	347		.000
Recursos (Rel. Chefia)	Não	201	166.84	
	Sim	146	183.85	
	Total	347		.118
Recursos (Oport. Desenv.)	Não	201	156.66	
	Sim	146	197.87	
	Total	347		.000

## Anexo XIV: Regressão Linear entre Bem-estar e Oportunidades de Desenvolvimento

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 <sup>a</sup>	.267	.265	.66666

a. Predictors: (Constant), Bem-estar

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.958	1	55.958	125.909	.000 <sup>b</sup>
	Residual	153.329	345	.444		
	Total	209.287	346			

a. Dependent Variable: Oportunidades Desenvolvimento  
b. Predictors: (Constant), Bem-estar

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.446	.330		4.378	.000
	Bem-estar	.624	.056	.517	11.221	.000

a. Dependent Variable: Oportunidades Desenvolvimento

**Anexo XV: Regressão Linear entre *Work Engagement* e Oportunidades de Desenvolvimento**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.607 <sup>a</sup>	.369	.367	.61868	1.894

a. Predictors: (Constant), WE\_Total

b. Dependent Variable: Oportunidades Desenvolvimento

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.234	1	77.234	201.779	.000 <sup>b</sup>
	Residual	132.053	345	.383		
	Total	209.287	346			

a. Dependent Variable: Oportunidades Desenvolvimento

b. Predictors: (Constant), WE\_Total

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.989	.154		19.358	.000
	WE_Total	.464	.033	.607	14.205	.000

## Anexo XVI: Regressão Linear entre Recursos e *Work Engagement*

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.695 <sup>a</sup>	.483	.477	.73629	1.907

a. Predictors: (Constant), REC\_opd\_total, REC\_apColegas\_total, REC\_autonomia\_total, REC\_RelChefia\_total

b. Dependent Variable: WE\_Total

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	173.341	4	43.335	79.936	.000 <sup>b</sup>
	Residual	185.408	342	.542		
	Total	358.749	346			

a. Dependent Variable: WE\_Total

b. Predictors: (Constant), REC\_opd\_total, REC\_apColegas\_total, REC\_autonomia\_total, REC\_RelChefia\_total

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.530	.245		2.160	.031
	REC_autonomia_total	.328	.067	.260	4.880	.000
	REC_apColegas_total	.175	.065	.141	2.684	.008
	REC_RelChefia_total	.111	.062	.107	1.803	.072
	REC_opd_total	.428	.072	.320	5.979	.000

## Anexo XVII: Regressão Linear entre Recursos e Bem-Estar

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.586 <sup>a</sup>	.344	.336	.52533	2.058

a. Predictors: (Constant), REC\_RelChefia\_total, REC\_autonomia\_total, REC\_apColegas\_total, REC\_opd\_total

b. Dependent Variable: FLOR\_Total

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.470	4	12.367	44.814	.000 <sup>b</sup>
	Residual	94.384	342	.276		
	Total	143.854	346			

a. Dependent Variable: FLOR\_Total

b. Predictors: (Constant), REC\_RelChefia\_total, REC\_autonomia\_total, REC\_apColegas\_total, REC\_opd\_total

Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	3.762	.175		21.501	.000
	REC_opd_total	.123	.051	.145	2.407	.017
	REC_autonomia_total	.141	.048	.177	2.947	.003
	REC_apColegas_total	.206	.047	.262	4.425	.000
	REC_RelChefia_total	.078	.044	.119	1.785	.075