



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

MESTRADO EM GESTÃO -
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO BEM-ESTAR
PSICOLÓGICO E DO *WORK ENGAGEMENT* NOS COLABORADORES DAS
EMPRESAS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

Tatiana Raquel Freitas Andrade

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

**O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO BEM-ESTAR
PSICOLÓGICO E DO *WORK ENGAGEMENT* NOS COLABORADORES DAS
EMPRESAS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Tatiana Raquel Freitas Andrade

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2019

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação, apesar do processo solitário, reúne contributos de várias pessoas e organizações. Manifesto, assim, o meu agradecimento às pessoas e organizações que, directamente ou indirectamente, contribuíram para a realização da presente dissertação.

À minha orientadora, Professora Doutora Célia Ribeiro, pela orientação que me proporcionou, sugestões preciosas, ideias, ajuda, apoio incondicional, e sobretudo, pela disponibilidade demonstrada ao longo deste percurso.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira, pela disponibilidade e esclarecimento de todas as minhas questões.

Aos participantes do estudo, pela disponibilidade e contributo, sem a vossa participação esta dissertação não teria sido possível.

Aos colegas de mestrado, pela partilha de conhecimentos, ideias e espírito de entreaajuda.

Aos familiares e amigos, pelo incentivo, preocupação e compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus pais, pelo sacrifício, esforço, apoio, confiança e incentivo ao longo deste percurso.

Ao meu sobrinho, pela alegria, carinho e amor incondicional que sempre me estimularam nos momentos mais difíceis.

Ao Ricardo, um exemplo de serenidade, paciência, dedicação e apoio incondicional, por seres o meu maior suporte na concretização dos meus objetivos pessoais.

À minha avó Margarida por ter estado sempre presente em todos os momentos importantes da minha vida, cuja ausência é e será sempre sentida. A sua memória faz-me continuar. Esta dissertação é lhe dedicada.

RESUMO

É no trabalho que se encontram os recursos sociais, materiais, emocionais e psicológicos, que proporcionam a satisfação das necessidades do indivíduo e que influenciam o seu envolvimento na tarefa e o nível de desempenho.

Assim, tendo como objetivo geral verificar se o bem-estar psicológico e o *work engagement* contribuem para o desempenho organizacional dos colaboradores de empresas de pequena e média dimensão sediadas na Região Autónoma da Madeira, foi realizada uma investigação de cariz quantitativo, descritivo, correlacional e transversal.

Através da aplicação de um questionário a 186 colaboradores, constituído por quatro partes, a primeira destinada a caracterizar a nível pessoal e profissional os inquiridos, a segunda compreende a escala do bem-estar psicológico (Novo, Duarte-Silva & Peralta, 2004) a terceira a escala do *work engagement* (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014) e a quarta, a escala do desempenho percecionado (Williams & Anderson, 1991) foi possível identificar uma relação significativa entre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho. Especificamente, constatou-se que o bem-estar psicológico e o *work engagement* relacionam-se positivamente entre si, e que o bem-estar e o *work engagement* influenciam positivamente o desempenho dos colaboradores nas organizações.

Conclui-se que as empresas necessitam de implementar práticas de recursos humanos que promovam o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional, através de formação, avaliação de desempenho, equilíbrio família-trabalho, oportunidade de desenvolvimento de carreira, qualidade dos processos de comunicação, programas de saúde e segurança, recompensas, reconhecimento e benefícios.

Palavras-chave: Bem-estar psicológico, *Work engagement*, Desempenho organizacional, Empresas, Região Autónoma da Madeira.

ABSTRACT

It is at work that the social, material, emotional and psychological resources are found, which provide the satisfaction of the individual's needs and influence their involvement in the task and the level of performance.

Thus, with the general objective of verifying whether psychological well-being and work engagement contribute to the organizational performance of employees of small and medium-sized enterprises based in the Autonomous Region of Madeira, a quantitative, descriptive, correlational and research was conducted transverse.

By applying a questionnaire to 186 employees, consisting of four parts, the first to characterize respondents personally and professionally, the second comprises the psychological well-being scale (Novo, Duarte-Silva & Peralta, 2004) third the work engagement scale (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014) and the fourth, the perceived performance scale (Williams & Anderson, 1991) it was possible to identify a significant relationship between psychological well-being, work engagement and performance. Specifically, it was found that psychological well-being and work engagement are positively related to each other, and well-being and work engagement positively influence employee performance in organizations.

It is concluded that enterprises need to implement human resources practices that promote psychological well-being, work engagement and organizational performance through training, performance evaluation, family-work balance, career development opportunity, quality of work communication processes, health and safety programs, rewards, recognition and benefits.

Keywords: Psychological well-being, Work engagement, Organizational performance, Enterprises, Autonomous Region of Madeira.

ÍNDICE GERAL

Parte I – Enquadramento teórico	23
Capítulo I – Bem-Estar Psicológico.....	25
1.1. O Bem-estar: Fundamentos teóricos e evolução	29
1.1.1. A Perspetiva hedónica: Bem-Estar Subjetivo	31
1.1.2. A Perspetiva eudemónica: Bem-Estar Psicológico	33
1.2. O Modelo de Bem-Estar Psicológico de Ryff.....	36
1.4. O Bem-Estar Psicológico no local de trabalho.....	40
1.5. Síntese conclusiva.....	43
Capítulo II – <i>Work Engagement</i>	45
2.1. Fundamentos do <i>Work Engagement</i>	47
2.2. O Conceito e as dimensões do <i>Work Engagement</i>	53
2.3. Antecedentes do <i>Work Engagement</i>	61
2.4. Consequências e efeitos do <i>Work Engagement</i>	63
2.5. Síntese Conclusiva.....	66
Capítulo III – Desempenho Organizacional.....	69
3.1. Conceito de Desempenho Organizacional	72
3.1.1. O Desempenho Individual.....	76
3.2. Indicadores de Desempenho	84
3.3. A Relação entre o Desempenho Organizacional, o Bem-Estar Psicológico e	86
3.4. Síntese Conclusiva.....	90
Parte II – Estudo Empírico	93
Capítulo IV – Investigação e Metodologia	95
4.1. Justificação do Estudo	97
4.2. Questão de Investigação e Objetivos	99
4.3. Hipóteses	99
4.4. Variáveis	102
4.5. Tipo de Estudo.....	104
4.6. População e Amostra	104
4.6.1. Caracterização da Amostra.....	105
4.7. Instrumentos de Recolha de Dados	110
4.7.1. A Escala do Bem-Estar Psicológico (EBEP-R).....	111

4.7.2. A Escala do <i>Work Engagement</i> (UWES-9)	116
4.7.3. A Escala do Desempenho Perceccionado	118
4.8. Procedimentos de Recolha de Dados.....	119
4.9. Procedimentos Éticos.....	120
4.10. Tratamento Estatístico dos Dados	120
Capítulo V – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	125
5.1. Análise Descritiva.....	127
5.1.1. Análise Descritiva da escala Bem-Estar Psicológico dividida por subesc.....	127
5.1.2. Análise Descritiva das subescalas do Bem-Estar Psicológico	133
5.1.3. Análise Descritiva da escala <i>Work Engagement</i> dividida por subescalas	135
5.1.4. Análise Descritiva das subescalas do <i>Work Engagement</i>	138
5.1.5. Análise Descritiva da escala Desempenho Perceccionado	139
5.1.6. Análise Descritiva da subescala do Desempenho Perceccionado	140
5.2. Análise Inferencial.....	141
5.2.1. Estudo das Hipóteses	141
5.3. Discussão dos Resultados	183
Reflexões Conclusivas	191
Referências Bibliográficas.....	195

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Diferenciação entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico	30
Tabela 2 - Dimensões do bem-estar psicológico e as suas pontuações	39
Tabela 3 - Definições de <i>work engagement</i>	59
Tabela 4- Definições de desempenho	73
Tabela 5 - Caracterização da amostra segundo o género	105
Tabela 6 - Caraterização da amostra em função da idade	105
Tabela 7 - Caraterização da amostra em função do estado civil	105
Tabela 8 - Caraterização da amostra em função da existência de filhos	106
Tabela 9 - Caracterização da amostra segundo o número de filhos	106
Tabela 10 - Caracterização da amostra segundo as habilitações literárias.....	107
Tabela 11 - Caracterização da amostra segundo a a categoria profissional	107
Tabela 12 - Caracterização da amostra segundo o setor de atividade.....	108
Tabela 13 - Caracterização da amostra segundo o vínculo laboral	109
Tabela 14 - Caracterização da amostra segundo o regime de trabalho	109
Tabela 15 - Caracterização da amostra segundo o número médio de horas de	109
Tabela 16 - Caracterização da amostra segundo a antiguidade na empresa.....	110
Tabela 17 - Subescalas da escala do bem-estar psicológico (EBEP-R) segundo	112
Tabela 18 - <i>Alfa de Cronbach</i> da EBEP-R Total.....	113
Tabela 19 - Estudos que utilizaram a EBEP-R (18 itens) e respetiva consistência.....	114
Tabela 20 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as subescalas da EBEP-R.....	115
Tabela 21 - Escala de <i>engagement</i> (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2014).....	116
Tabela 22 - Estudos que utilizaram a UWES-9 e respetivos <i>Alfas de Cronbach</i>	117
Tabela 23 - Correlação de <i>Pearson</i> entre as subescalas do <i>work engagement</i>	117
Tabela 24 - Escala do desempenho percecionado (Williams & Anderson, 1991)	118
Tabela 25 - Correlação de <i>Pearson</i> entre os itens da escala do desempenho	118
Tabela 26 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>aceitação</i>	128
Tabela 27 -Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>crescimento</i>	129
Tabela 28 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>objetivos</i>	130
Tabela 29 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>relações</i>	131
Tabela 30 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>domínio</i>	132
Tabela 31 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>autonomia</i> ...	133
Tabela 32 - Estatística descritiva das subescalas do bem-estar psicológico	134
Tabela 33 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>vigor</i>	135
Tabela 34 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>dedicação</i>	136
Tabela 35 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>absorção</i>	137
Tabela 36 - Estatística descritiva das subescalas do <i>work engagement</i>	138
Tabela 37 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala <i>perceção</i>	140
Tabela 38 - Estatística descritiva da subescala do <i>desempenho percecionado</i>	141
Tabela 39 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>aceitação de si</i> e o <i>work</i>	142
Tabela 40 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>relações positivas com o</i>	143

Tabela 41 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>autonomia</i> e o <i>work engag</i>	144
Tabela 42 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>domínio do meio</i> e o <i>work</i>	144
Tabela 43 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>crescimento pessoal</i> e o	145
Tabela 44 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>objetivos de vida</i> e o <i>work</i>	146
Tabela 45 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>vigor</i> e o bem-estar psicológico	147
Tabela 46 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>dedicação</i> e o bem-estar	148
Tabela 47 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>absorção</i> e o bem-estar	149
Tabela 48 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>aceitação de si</i> e o desempenho	150
Tabela 49 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>relações positivas com os</i>	151
Tabela 50 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>autonomia</i> e o desempenho	151
Tabela 51 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>domínio do meio</i> e o	152
Tabela 52 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>crescimento pessoal</i> e o	152
Tabela 53 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>objetivos de vida</i> e o	153
Tabela 54 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>vigor</i> e o desempenho.....	153
Tabela 55 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>dedicação</i> e o desempenho	154
Tabela 56 - Correlação de <i>Pearson</i> entre a subescala <i>absorção</i> e o desempenho.....	154
Tabela 57 - Média da variável dependente: desempenho	156
Tabela 58 - Coeficientes do desempenho.....	157
Tabela 59 – Resultados da ANOVA: desempenho.....	157
Tabela 60 - Sumário do modelo: desempenho	158
Tabela 61 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o bem-estar psicológico e a idade.....	160
Tabela 62 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>work engagement</i> e a idade	160
Tabela 63 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o desempenho e a idade	161
Tabela 64 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do bem-estar	162
Tabela 65 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do <i>work engagement</i>	163
Tabela 66 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do desempenho	163
Tabela 67 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do	164
Tabela 68 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	165
Tabela 69 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	166
Tabela 70 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	167
Tabela 71 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	169
Tabela 72 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	170
Tabela 73 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	171
Tabela 74 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	172
Tabela 75 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>Kruskal-Wallis</i> do	173
Tabela 76 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	174
Tabela 77 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	175
Tabela 78 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e ANOVA <i>One Way</i> do.....	176
Tabela 79 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do bem-estar	177
Tabela 80 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do <i>work engagement</i>	178
Tabela 81 - Médias, desvio padrão, teste de <i>Levene</i> e <i>test-t</i> do desempenho	179
Tabela 82 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o bem-estar psicológico e o número	180
Tabela 83 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>work engagement</i> e o número.....	180
Tabela 84 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o desempenho e o número.....	181

Tabela 85 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o bem-estar psicológico e a antiguidade	182
Tabela 86 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>work engagement</i> e a antiguidade.....	182
Tabela 87 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o desempenho e a antiguidade.....	183

Índice de Figuras

Figura 1 - A relação entre o <i>burnout</i> e o <i>engagement</i> (Salanova & Schaufeli, 2004). ...	56
Figura 2 - Antecedentes e consequências do <i>work engagement</i>	66
Figura 3 - Modelo das características do trabalho	79
Figura 4 - Desenvolvimento de um indicador de desempenho (Moreira, 2002).	85
Figura 5 - Modelo conceitual da relação entre as variáveis em estudo.....	103

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão em constante mudança e, tal como a sociedade, encontram-se em constantes desafios e incertezas, exigências e pressões competitivas, que requerem por parte dos colaboradores das organizações um crescente e otimizado desempenho.

No decorrer das últimas décadas, a crise económica, a recessão, a globalização, e o desenvolvimento permanente de novas tecnologias têm pressionado, sobretudo, as organizações e os colaboradores, a alterar e a adaptar-se muito rapidamente à nova realidade (Leka & Jain, 2010; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Kemp, 2013). Salienta-se, ainda, que determinados acontecimentos relacionados com os contratos de trabalho temporários, e consequente aumento de insegurança, volume, exigência e pressão no trabalho, tal como o aumento da extrema dificuldade em conciliar trabalho / família (Leka & Jain, 2010), colocam adversidades aos colaboradores e evidenciam riscos psicossociais que podem prejudicar a saúde psicológica do indivíduo, isto é, refere-se à condição de bem-estar em que o indivíduo se encontra e utiliza para as suas capacidades, e possui capacidade para atingir o seu máximo potencial, de modo a efetuar produtivamente o seu trabalho.

O bem-estar é um conceito baseado no funcionamento psicológico positivo com fundamento nas áreas da psicologia humanista, psicologia do desenvolvimento e saúde mental (Ryff, 1989a).

Diener (1984), Keyes (2006) e Ryff (1989) indicam que a temática do bem-estar introduz-se nas investigações científicas, somente a partir da década 60, devido à necessidade de desenvolver indicadores sociais de qualidade de vida e pelas vastas transformações sociais. Durante esse período, os psicólogos consideraram que o foco persistiu nas questões relacionadas com o sofrimento humano e com as doenças mentais, ao invés da saúde mental e da felicidade. De modo geral, o bem-estar compreende o ótimo funcionamento do indivíduo (Deci & Ryan, 2008).

Na década de 80 surge o desenvolvimento para a conceitualização do bem-estar através da diferenciação dos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. No entanto, devido à discordância dos demais autores, a perspectiva de bem-estar repartiram-se em duas, sendo o bem-estar subjetivo definido como área de estudo constituída pelas dimensões de afeto e satisfação com a vida, e o bem-estar psicológico composto pelas dimensões do funcionamento psicológico: aceitação de si, autonomia, domínio do meio, relações positivas, objetivos de vida e o crescimento pessoal (Novo, 2003). Em síntese, o bem-estar psicológico determina os objetivos para a vida e o

crescimento pessoal, no envolvimento individual perante os desafios ao longo da vida, bem como no desenvolvimento humano (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002).

Após muitos anos a investigar o estado psicológico negativo dos colaboradores, surge o interesse em estudar o oposto, com o propósito de reverter estados negativos relacionados com o trabalho, ou seja, o estado psicológico positivo no trabalho, o *work engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004).

A temática do *work engagement* é relativamente recente e tem fomentado especial interesse e importância, não só por parte das organizações, como também na área da investigação académica, devido às novas perspetivas das organizações positivas, que pretendem potencializar o capital pessoal e social. Por outras palavras, as organizações positivas visam inculcar a positividade nos seus colaboradores, de forma a desenvolver níveis de motivação no trabalho, com o intuito de os colaboradores apresentarem-se mais motivados e saudáveis (ao nível físico e psicológico) (Bakker & Demerouti, 2008; Mercer, 2007; Salanova & Schaufeli, 2004; Sonnentag, Mojza, Demerouti & Bakker, 2012; Simpson, 2009; Xanthopoulou, Bakker, & Fischbach, 2013).

Nesta perspetiva, a realidade social das atuais organizações necessita de colaboradores com níveis altos de *work engagement*, uma vez que este potencia a qualidade da organização (Salanova, 2008).

Tal como o bem-estar, o desempenho é umas das dimensões relevantes no domínio da gestão de recursos humanos, dado que na perspetiva académica, refere-se a um conjunto comportamental com capacidade de assimilar num mesmo processo de ação, inúmeras dimensões de carácter individual, nomeadamente as competências, habilidades, afetos, entre outras; psicossociais; interpessoais e situacionais (Bendassolli, 2012).

O desempenho é conceituado como comportamentos individuais que contribuem para atingir os objetivos organizacionais (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Face ao exposto, o desempenho no trabalho é essencial para as organizações, além de que, o elevado desempenho no trabalho é deveras importante, no sentido que proporciona benefícios positivos aos colaboradores (Sonnentag & Freese, 2002).

A inexistência de estudos sobre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional em Portugal, especificamente na Região Autónoma da Madeira, motiva-nos a estudar e explorar a importância do bem-estar psicológico e o *work engagement* para o desempenho organizacional.

Face ao exposto, pretende-se com o presente estudo atingir o seguinte objetivo geral: Verificar se o bem-estar psicológico e o *work engagement* contribuem para o desempenho organizacional dos colaboradores de empresas da Região Autónoma da Madeira.

A escolha do tema fundamenta-se, essencialmente, por três motivos: interesse pela temática do *work engagement* e positividade organizacional; escassas investigações, nacionais e internacionais, no que concerne à relação entre as três temáticas em estudo; e consciência de que os conhecimentos relativos a estas áreas podem ser importantes para as organizações, de modo a compreender a relevância do bem-estar psicológico e do *work engagement* para o desempenho organizacional dos colaboradores.

Posto isto, o presente trabalho é composto por duas partes, sendo a primeira parte referente ao enquadramento teórico que, por sua vez, está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo aborda a contextualização do conceito de bem-estar com ênfase nos constructos teóricos, nomeadamente a perspectiva hedónica e a perspectiva eudemónica, bem como a sua evolução temporal; os modelos de bem-estar psicológico de Ryff; segue-se a abordagem às seis dimensões relacionadas com o funcionamento psicológico positivo, através do modelo de bem-estar psicológico, elaborado por Carol Ryff; e por fim, salienta-se a relevância do bem-estar psicológico do indivíduo no local de trabalho. No segundo capítulo é dado enfoque aos fundamentos do *work engagement*, com realce para o papel da psicologia positiva, posteriormente apresenta-se o conceito e as dimensões do *work engagement*, com foco para a diferença entre o *burnout* e o *engagement* e, por último, segue-se a abordagem aos antecedentes e consequentes do *work engagement*. O terceiro capítulo consitui uma abordagem ao conceito de desempenho organizacional, apresenta-se o conceito de desempenho individual, no qual distingue-se o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, e efetua-se a conexão entre o desempenho organizacional e o desempenho individual. Fazemos ainda uma breve referência aos indicadores de desempenho, e salienta-se a sua pertinência para o desempenho da gestão das organizações. Por fim, verifica-se a relação entre o desempenho organizacional, o *work engagement* e o bem-estar psicológico.

A segunda parte do presente trabalho integra dois capítulos, o capítulo quatro apresenta a investigação e a sua metodologia, que engloba a justificação do estudo; a questão de investigação e os objetivos; as hipóteses; as variáveis; o tipo de estudo; a

população e a amostra; os instrumentos de recolha de dados; os procedimentos de recolha de dados; os procedimentos éticos e, por último, o tratamento estatístico dos dados. O capítulo cinco consiste na apresentação e análise dos resultados, nomeadamente a análise descritiva das escalas e a análise inferencial na testagem das hipóteses e, posterior, discussão dos resultados.

Por fim, apresentamos as reflexões conclusivas as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações, tendo em conta os resultados encontrados, seguem-se as referências bibliográficas e os anexos.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

SUMÁRIO

-
- 1.1. O BEM-ESTAR: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E EVOLUÇÃO**
 - 1.1.1. PERSPETIVA HEDÓNICA: BEM-ESTAR SUBJETIVO**
 - 1.1.2. PERSPETIVA EUDEMÓNICA: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO**
 - 1.2. O MODELOS DE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DE RYFF**
 - 1.3. O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO LOCAL DE TRABALHO**
 - 1.4. SÍNTESE CONCLUSIVA**
-

O bem-estar é uma área de estudo muito ampla, e é visto como um constructo associado às raízes da psicologia positiva (Novo, 2005).

É a partir do século XX que a temática do bem-estar alcança notoriedade e, desde então, o bem-estar começa a ser o papel principal de muitas investigações, em concreto as de Ryan e Deci (2001), que relacionam o bem-estar com demais variáveis, como a saúde física, a personalidade, classes sociais, emoções, entre outras.

Ao longo dos anos, a psicologia pretendeu alargar os conhecimentos referentes à avaliação e compreensão das perturbações patológicas, assim como ao funcionamento positivo da mente. Assim, o bem-estar despoletou e, actualmente, estabelecem-se duas áreas fundamentais e diferentes que englobam este conceito: (1) desenvolvimento da saúde mental e do adulto, e (2) qualidade e satisfação com os acontecimentos ocorridos ao longo da vida. Uma das propostas de concetualização designa-se de bem-estar subjetivo, foi a partir dos anos 60 que começou a ganhar reconhecimento, e compreende o bem-estar como um aglomerado de conceitos, como a felicidade, experiências emocionais e satisfação. Outra das propostas emerge nos anos 80, e o principal objetivo é descrever o bem-estar tendo em conta as diversas dimensões do funcionamento positivo, que surge da ligação de distintos modelos teóricos da psicologia do desenvolvimento, da psicologia clínica e da saúde mental, sendo este modelo denominado de bem-estar psicológico (Novo, 2003, Ryff, 1989a, 1989b).

Nas últimas décadas, a psicologia focou-se na prevenção da doença mental, no qual os avanços ocorridos nesta área compreende que a prevenção inclui um modelo com base nas competências positivas do indivíduo, no sentido de atenuar e corrigir as fragilidades individuais. Com base na literatura, alguns estudos permitem-nos verificar que as características positivas do indivíduo podem funcionar como um escudo para a doença mental, como por exemplo, os estudos realizados quanto ao otimismo aprendido de modo a prevenir a depressão e a ansiedade em adultos e crianças (Seligman, 2002).

Diener, Suh, Luca e Smith (1999) referem que o estudo do bem-estar se desenvolve devido ao foco da psicologia nos aspetos negativos do indivíduo.

Deste modo, o interesse no estudo do bem-estar subjetivo indica a habilidade da comunidade em relação ao valor do indivíduo, a relevância das visões subjetivas ao avaliar a vida e a identificação de que o bem-estar abrange aspetos positivos transcendem a força da economia (Diener & Seligman, 2004).

Ryan e Deci (2001) afirmam que o interesse no bem-estar subjetivo retrata o aumento de consciência, tendo em conta que os aspetos positivos não são somente o

contrário dos aspetos negativos, como o bem-estar não é somente a ausência da doença mental.

A relevância do bem-estar sucede da evidência atribuída a três objetivos essenciais na intervenção psicológica: (1) a redução e/ou eliminação dos problemas do indivíduo, (2) a prevenção destes mesmos problemas, e (3) a ascensão do desenvolvimento equilibrado que pretende potencializar a adaptação do indivíduo (Kendall, Lerner, & Craighead, 1984, citados por Bizarro, 1999).

A temática do bem-estar principia a sua abordagem, não apenas com o sentido de atenuar o sofrimento humano, mas com o intuito de compreender e promover os aspetos positivos do funcionamento psicológico, como o otimismo, a sabedoria, a resiliência, a satisfação com a vida, a responsabilidade, a criatividade, o perdão, o altruísmo e a esperança (Novo, 2005).

O principal intuito da investigação do bem-estar subjetivo é a melhoria de todos os domínios da vida dos indivíduos, uma vez que o bem-estar subjetivo é um elemento chave para a qualidade de vida (Diener & Ryan, 2009), sendo um ponto essencial para os formuladores de políticas (Seligman, 2002, citado por Diener & Seligman, 2004), assim como o criador de outros aspetos igualmente importantes, como a produtividade das organizações e a eficácia organizacional (Koys, 2001).

Com base em investigações, conclui-se que, quanto mais direcionado o objetivo para questões materiais, menor é o bem-estar, por outro lado, os objetivos interiores associam-se à felicidade. Deste modo, estas duas características da felicidade, a centrada nos valores do indivíduo e a direcionada para a satisfação dos bens materiais, encontram-se relacionadas com as perspetivas teóricas do bem-estar (Ryan & Deci, 2001).

Novo (2005) menciona que o conceito de bem-estar integra o constructo de saúde mental, sendo o bem-estar entendido como uma condição imprescindível, visto que proporciona os aspetos positivos da saúde mental.

Neste capítulo é realizada uma contextualização do conceito de bem-estar com ênfase nos constructos teóricos, nomeadamente a perspetiva hedónica e a perspetiva eudemónica, assim como a sua evolução temporal.

Aborda-se os modelos de bem-estar psicológico de Ryff, o qual objetiva unificar as dimensões do funcionamento psicológico positivo, incluir o conceito de bem-estar na conjuntura da saúde mental, e completar a restrição do modelo de bem-estar subjetivo.

Segue-se a abordagem às seis dimensões relacionadas com o funcionamento

psicológico positivo, através do modelo de bem-estar psicológico, elaborado por Carol Ryff.

Por fim, salienta-se a importância do bem-estar psicológico do indivíduo no local de trabalho.

1.1. O BEM-ESTAR: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E EVOLUÇÃO

Filósofos de renome como Aristóteles, desde a Grécia Antiga, tentavam elucidar a interpretação do conceito da palavra felicidade. Deste modo, muitos investigadores dedicaram-se em recolher informação e consequentes evidências científicas relacionadas com o bem-estar, enquanto os diversos filósofos debatiam a natureza do estado da felicidade (Ryan & Deci, 2001).

Antes da II Guerra Mundial, a Psicologia focou-se em três missões diferentes, tais como: (1) procurar o tratamento adequado para a doença mental; (2) tornar os indivíduos mais felizes e satisfeitos com a vida e, por último, (3) identificar e fortalecer as competências positivas no indivíduo (Seligman, 2002).

Sendo o bem-estar induzido pelas conceções da psicologia positiva verificou-se, de forma contínua, como uma das áreas de interesse para a investigação científica. Contudo, é a partir do século XX que a temática do bem-estar suscita interesse para as investigações científicas (Fernández-Ballesteros, 2003) tanto na área clínica, como na área social (Ryan & Deci, 2001).

Como referido anteriormente, o bem-estar é um conceito baseado no funcionamento psicológico positivo com fundamento na psicologia, com inclusão dos conhecimentos das áreas da psicologia humanista, psicologia do desenvolvimento e saúde mental (Ryff, 1989a).

Diener (1984), Keyes (2006) e Ryff (1989) referem que a temática do bem-estar introduz-se nas investigações científicas, somente a partir da década 60, devido à necessidade de desenvolver indicadores sociais de qualidade de vida e pelas vastas transformações sociais. No decorrer desse período, os psicólogos consideraram que o foco persistiu nas questões relacionadas com o sofrimento humano e com as doenças mentais, ao invés da saúde mental e da felicidade.

De modo geral, o bem-estar compreende o ótimo funcionamento do indivíduo (Deci & Ryan, 2008).

Para a Organização Mundial de Saúde (1948, p.28, citado por Ryff & Singer, 1998a, p.1), a saúde mental é a “medida em que um indivíduo ou grupo é capaz por um lado, de realizar aspirações e satisfazer necessidades e, por outro, de lidar com o meio ambiente. A saúde é, portanto, vista como um recurso para a vida diária, não o objectivo dela; abrange os recursos sociais e pessoais, bem como as capacidades físicas, é um conceito positivo”.

Posto isto, a saúde não se rege pela ausência de doença, mas pelo estado absoluto de bem-estar mental, físico e social, no qual é fundamental a presença de indicadores positivos.

Salienta-se que, inicialmente, o conceito de bem-estar se encontrava associado aos estudos da economia, designado como o bem-estar material. Neste sentido, os economistas reconheciam o bem-estar com o rendimento, sendo assim necessário atribuir uma distinção entre o bem-estar material e o bem-estar global. O bem-estar material refere-se à avaliação efetuada pelo indivíduo em relação ao seu rendimento, serviços e bens que o dinheiro pode adquirir para o seu bem-estar. Além disto, outras particularidades definem o bem-estar do indivíduo, tais como a saúde, a satisfação com o trabalho e as relações sociais (Van Praag & Fritjers, 1999).

Na década de 80 surge o desenvolvimento para a conceitualização do bem-estar através da diferenciação dos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. Porém, devido à discordância dos demais autores, repartiu-se em duas as perspectivas de bem-estar, sendo o bem-estar subjetivo conceituado como área de estudo constituída pelas dimensões de afeto e satisfação com a vida, e o bem-estar psicológico composto pelas dimensões do funcionamento psicológico: aceitação de si, autonomia, domínio do meio, relações positivas, objetivos de vida e o crescimento pessoal (Novo, 2003).

Deste modo, através da seguinte tabela, podemos verificar a diferenciação entre o bem-estar subjectivo e o bem-estar psicológico.

Tabela 1- Diferenciação entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico

Tipologias de bem-estar	Perspetiva filosófica	Elementos principais	Autores
Bem-estar subjetivo	Hedónica	Satisfação com a vida Afeto positivo Ausência de afeto negativo	Diener (1984)
Bem-estar psicológico	Eudemónica	Significado Propósito Crescimento	Ryff (1989)

Fonte: Adaptado de Lent (2004)

De acordo com Ryan e Deci (2001), a temática do bem-estar agrupa-se, nomeadamente, em duas perspetivas com visões filosóficas distintas, o *hedonismo* e o *eudemonismo*, que de certo modo orientam os atuais modelos do bem-estar (Ryff & Keyes, 1995; Ryan & Deci, 2001).

1.1.1. A PERSPETIVA HEDÓNICA: BEM-ESTAR SUBJETIVO

A perspetiva hedónica está relacionada com filósofos como Aristipo, Bentham, Epicuro, Hobbes e Locke. Estes filósofos mencionavam que o bem-estar associava-se aos estados emocionais positivos (Ryan & Deci, 2001; Diener et al., 2003; Ryan et al., 2008).

De acordo com Ryan e Deci (2001), com base na perspetiva preponderante dos psicólogos hedónicos, o bem-estar consiste numa felicidade subjectiva e diz respeito à experiência de prazer, em oposição ao descontentamento, entendido de modo abrangente.

O sentido subjetivo descreve um conceito de felicidade que não se reduz ao prazer físico, todavia dependente da avaliação subjetiva que os indivíduos realizam das suas vidas (Diener, 2000; Diener & Ryan, 2009).

Cropanzano e Wright (2001), Deci e Ryan (2006), Diener (2000, 2009) e Delle Fave et al. (2011), afirmam que a abordagem psicológica do hedonismo interpreta o bem-estar como um estado interno que avalia teoricamente os elementos negativos e positivos da vida, delimitando-se na teoria do bem-estar subjetivo.

Para Fiquer (2006), o bem-estar subjetivo é uma palavra utilizada como sinónimo de felicidade, no entanto o mais usual é utilizar a palavra bem-estar, devido à pluralidade de significados associados ao conceito de felicidade.

O bem-estar subjetivo consiste num campo de investigação que pretende analisar e, posteriormente, compreender as avaliações que os indivíduos realizam no decorrer das suas vidas, particularmente no domínio afetivo e cognitivo, como por exemplo, satisfação geral com a sua vida, campo sentimental, campo social ou com o trabalho (Diener, Suh, & Oishi, 1997).

O conceito de bem-estar subjetivo ocorre no término do ano de 1950, com o objetivo de transformar a sociedade através da procura de indicadores de qualidade de vida como a saúde, a educação, entre outros (Land, 1975).

O ano de 1960 despoletou obras da autoria de Andrews e Withey (1966), que indicam que, apesar da vivência dos indivíduos em determinados ambientes definidos, objetivamente, é ao mundo subjetivo definido que estes mesmos replicam.

Os estudos de Bradburn (1969), Cantril (1967), Gurin, Veroff e Feld (1960), sugerem que os componentes suplementares relevantes para o conceito de qualidade de vida consiste na satisfação com a vida e a felicidade. No entanto, os dois elementos que compõem a visão contemporânea de bem-estar subjetivo, nomeadamente a satisfação com a vida e os aspetos negativos e positivos, consideram a sua génese nos estudos de Bradburn (1969).

Salienta-se que ao nível de investigação, o progresso nesta área é notório (Novo, 2003).

De acordo com Novo (2003), Diener emerge como um dos principais estudiosos da área do bem-estar subjetivo, do qual diferenciou as distintas linhas de investigação da época contemporânea do bem-estar subjetivo.

O foco principal consiste na investigação do conceito de felicidade (dimensão afetiva), contudo, posteriormente com o estudo de Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985), verifica-se o aumento das evidências empíricas relativamente à dimensão da satisfação com a vida. Em seguida, a felicidade e a satisfação com a vida emergem como elementos do modelo de bem-estar subjetivo (Diener, 2000; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Diener, 2003; Novo, 2003).

Para Diener e Lucas (2000), a interpretação de bem-estar pode estar relacionada com a frequência com que experimentam as emoções positivas (felicidade, gratidão, entre outras) do que com a intensidade das mesmas.

Bradburn (1969) sugere que os afetos tanto positivos como negativos não são dois extremos do mesmo conceito. Na realidade, constituem dois aspetos diferentes de afetividade, em que apresentam correlações particulares com especificidades de traços de personalidade.

O bem-estar subjetivo remonta à perspetiva hedónica, em que o principal objetivo do indivíduo é o alcance da felicidade e satisfação com a vida (Novo, 2005).

De acordo com as investigações desenvolvidas por Tay e Diener (2011), o bem-estar subjetivo estabelece-se de acordo com as seguintes componentes: (1)

características positivas do indivíduo, tais como autorealização, significado da vida e sucesso, o que implica satisfação global com a vida; (2) satisfação em determinados campos específicos da vida do indivíduo como o trabalho, casamento, amizade, saúde e lazer; (3) sentimentos positivos e negativos, que abrangem emoções e humor agradáveis.

A satisfação com a vida é o reflexo daquilo que o indivíduo faz com a sua vida (Keyes, 2002), com a percepção do quanto se encontra próximo ou distante das suas aspirações (Campbell, 1981).

Segundo Neugarten, Havighurst e Tobin (1961), a satisfação com a vida refere-se a um estado psicológico que se relaciona mais com o bem-estar subjetivo do que com as avaliações objetivas da qualidade de vida do indivíduo.

No ano de 1980, George e Bearon (1980) identificaram a satisfação com a vida como uma dimensão cognitiva do bem-estar subjetivo. Este reconhecimento foi significativo, no sentido de diferenciar a satisfação com a vida da componente emocional. Como tal, com base nas investigações realizadas, concluiu-se que os idosos estão mais satisfeitos com a vida do que os jovens (Andrews & Robinson, 1991; Campbell, 1981).

Em suma, o bem-estar subjetivo é definido como um conceito que inclui o afeto, no qual encontram-se duas dimensões implícitas, uma dimensão positiva e uma dimensão negativa (Diener, 1984).

1.1.2. A PERSPETIVA EUDEMÓNICA: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

A abordagem eudemónica iniciou-se com filósofos de renome como Aristóteles, Plauto e Zeno (Waterman, 1993; Ryan et al., 2008).

Segundo Waterman (1993), a perspetiva eudemónica compreende o bem-estar de acordo com a vivência de uma vida com significado (Ryan & Deci, 2001), em que retrata o bem-estar como a procura da perfeição que reflete a realização do verdadeiro potencial de cada indivíduo (Ryff, 1995), comportando-se com base nos seus valores, e relacionado a conceitos como a coragem, justiça e honestidade.

Neste contexto, fundamentado no conceito de eudemonia, surgiram distintas abordagens, tais como:

(1) Expressividade pessoal (Waterman, 1990, 1993), com base no conceito de

eudemonia, Waterman desenvolveu o conceito de expressividade pessoal. Encontra-se ligada a experiências com foco na expressão pessoal, determinantes para a autorrealização (através do desenvolvimento das aptidões sociais e/ou evolução nos objetivos de vida) e, resultante de um ótimo funcionamento psicológico, evidencia-se quando há um envolvimento intenso numa atividade, sentimento de envolvimento completo e a sensação de que, por meio dessa atividade, expressa-se o seu genuíno “eu”.

(2) Teoria do bem-estar psicológico (Ryff, 1989; Ryff & Keys, 1995), tendo em conta o conceito de bem-estar subjetivo apresentado por Diener et al. (1998), são propostos seis elementos para a sua mensuração, como: (1) autoaceitação (relativa à maturidade, ao autoconhecimento e ao ótimo funcionamento); (2) autonomia (refere-se à autonomia de avaliação e validação externa); (3) controlo sobre o meio (referente ao ambiente que se enquadra com as capacidades e características do indivíduo); (4) relações positivas (relações de afeto e carinho com os outros estabelecidas pelo indivíduo); (5) propósito (eficácia do indivíduo em traçar metas pessoais e profissionais que dão relevância à sua vida); (6) desenvolvimento pessoal (remete-se ao crescimento do indivíduo, com base na vivência de novos desafios e experiências, que proporciona ao indivíduo desenvolver as suas qualidades pessoais).

(3) Teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2001), esta teoria requer três necessidades psicológicas básicas, tais como: a autonomia (diz respeito aos sentimentos de ação, vontade e iniciativa), capacidade de relacionar-se com os outros (refere-se aos sentimentos de pertença, segurança e intimidade) e competência (concerne ao sentimento de eficácia e ao controlo do resultado). Salienta-se que a satisfação destas necessidades psicológicas é importante para o crescimento psicológico e o bem-estar.

O conceito de bem-estar psicológico é sujeito a críticas, nomeadamente a fragilidade das conceções que sustentam o bem-estar subjetivo, assim como aos estudos da psicologia que evidenciam o sofrimento e a infelicidade, com descuido para as causas e consequências do funcionamento positivo do indivíduo (Novo, 2003).

O bem-estar psicológico é um constructo proposto por Carol Ryff na década de 80, concretamente no ano de 1989, alternativo ao modelo do bem-estar subjetivo, com o intuito de definir o bem-estar no campo da psicologia (Ryff, 1989a, 1989b).

Os trabalhos de Ryff (1989) e, posteriormente, de Ryff e Keyes (1995), são fundamentais para o presente campo de estudo e, de acordo com estes autores, as conceções teóricas que sustentam o bem-estar subjetivo são instáveis, essencialmente

devido a três motivos.

Como primeiro argumento, os autores mencionam o estudo de Bradburn (1969), que desenvolve a temática do bem-estar psicológico a partir da década de 60, contudo, é nos finais dos anos 80 que o bem-estar psicológico se consolida como matéria de estudo e indica a existência de duas dimensões na estruturação dos afetos, tanto positivo como negativo.

O segundo argumento surge com o intuito de apoiar as hipóteses do bem-estar psicológico e, assim, os autores Ryff (1989) Ryff e Keyes (1995) referem que no interior do campo das teorias da psicologia existe um conjunto de teorias que permite construir noções sólidas quanto ao funcionamento psíquico, com relevo para as suas características positivas. Ressalta-se que, de acordo com o campo das teorias psicológicas, desenvolvido entre 1950 e 1960, seria viável retirar suportes conceituais, de forma a projetar o processo aplicado na resolução de desafios que decorrem durante a vida (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002) e que estabelece a compreensão do bem-estar psicológico.

Segundo o breve resumo apresentado por Ryff (1989), com base na abordagem ao funcionamento psicológico positivo, no qual se sustenta em diversas teorias clássicas da psicologia, com destaque para a abordagem à individualização (Jung, 1933), maturidade (Allport, 1961), funcionamento completo (Rodgers, 1961), e auto-realização (Maslow, 1968).

As investigações de Ryff (1989a) e Novo (2003) constrói os suportes do modelo do bem-estar psicológico com base em três premissas: (1) compreender as características importantes dos modelos teóricos da psicologia do desenvolvimento, da personalidade e da psicologia clínica, (2) analisar as dimensões relevantes no plano empírico, de forma a que possam ser elementos que caracterizam as diferenças interindividuais de acordo com os ideais, crenças e valores dos indivíduos, e (3) assimilar o bem-estar no contexto da saúde mental (Ryff & Singer, 1998).

O modelo do bem-estar psicológico baseia-se em diversos fundamentos teóricos e empíricos, em particular nas perspetivas do desenvolvimento da personalidade do indivíduo, do *self* e da saúde mental. Como por exemplo, Maslow e a sua teoria sobre a autorrealização (*self-actualisation*)¹, Carl Rogers e a perceção do funcionamento psicológico na íntegra e a relevância da realização pessoal, a conceção de Carl Jung

¹ O termo *self-actualisation* enquadra-se no desenvolvimento do “eu” do indivíduo, possibilitando ao indivíduo o seu crescimento pessoal (Rogers, 2007).

quanto ao processo de individuação, em que a consciência do indivíduo distingue-se ou diferencia-se dos restantes indivíduos, e a formulação de Gordon Allport em relação à maturidade, ao afirmar que o fim de qualquer aprendizagem (escola ou universidade) visa o indivíduo a atingir a maturidade e estar preparado para a vida adulta. Por outro lado, as perspetivas de desenvolvimento evidenciam as diversas fases do ciclo da vida e abrangem estádios de desenvolvimento psicossocial de Erikson, a teoria de Buhler em relação às vertentes básicas de realização pessoal que o trabalho propicia ao indivíduo, por último, o método de positividade de Jahoda, que pormenoriza o significado de saúde psicológica e bem-estar, mencionando este último, não pela ausência de doença, mas sim prosseguir por uma abordagem centrada na saúde (Ryff, 1989b; Ryff, 1995; Novo, 2003; Novo, 2005).

De acordo com o modelo de Ryff (1989a), o bem-estar psicológico não é apenas um objetivo de vida, mas um princípio de desenvolvimento e realização do indivíduo (Novo, 2005).

1.2. O MODELO DE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DE RYFF

O modelo de bem-estar psicológico surge através da perspetiva eudemónica, que reconhece a assimilação das perspetivas clínicas e de desenvolvimento como ponto inicial, e valoriza as dimensões que propiciam a satisfação ou a felicidade (Andrews & Robinson, 1991).

Ryff (1989) efetuou uma revisão das características do bem-estar e constatou que muitas das características eram desenvolvidas para a descrição do funcionamento positivo. A autora refere ainda que o bem-estar psicológico integra as competências do *self* em relação com o afeto e a satisfação, tendo como objetivo a procura da autorrealização e excelência pessoal e profissional.

De acordo com Paúl, Fonseca, Martín e Amado (2005), através do bem-estar psicológico verifica-se uma relação entre as realizações e aspirações, os afetos negativos e positivos, e a felicidade.

Segundo Andrews e Robinson (1991), o modelo de Ryff proporciona centralizar as dimensões do funcionamento psicológico positivo, incluir o conceito de bem-estar no contexto da saúde mental, e suprir a restrição do modelo de bem-estar subjetivo. Neste modelo, o bem-estar psicológico assinala questões relacionadas com a maturidade,

realização de si, relacionamento interpessoal, funcionamento global do indivíduo e o crescimento pessoal, que estabelecem um quadro de referência do bem-estar psicológico de acordo com o modelo de Ryff.

Contudo, a ausência de uma ímpar teoria global que promova uma base pertinente para definir o bem-estar, levou Ryff a ponderar que um modelo útil pode ser produzido assimilando as propostas contidas em distintos modelos teóricos. A conciliação das vastas definições das teorias clínicas com os processos que encaminham as mudanças ao longo do desenvolvimento tornou exequível a identificação dos conteúdos de desenvolvimento pessoal, mas não a identificação dos processos de desenvolvimento (Andrews & Robinson, 1991).

Deste modo, até aos finais da década de 1980, os principais estudos estavam relacionados com os conceitos de felicidade e satisfação com a vida, como pontos metodológicos da investigação do bem-estar. Ryff, no ano de 1980, apresenta um artigo intitulado “*Happiness is everthing, o ris it? Explorations on the meaning of psychological well-being*”, onde explana um conjunto de dimensões direcionadas para as características do bem-estar psicológico (Ryff, 1989b), e que se baseiam em recursos psicológicos (em processos afetivos, emocionais e cognitivos) (Ryff, 1989a).

O modelo do bem-estar psicológico, apresentado por Ryff (1989),

Inclui avaliações positivas de si mesmo e da sua vida passada (auto-aceitação), um sentido de crescimento contínuo e desenvolvimento como pessoa (crescimento pessoal), a crença de que a vida tem um propósito e significado (objetivos de vida), a posse de relações de qualidade com os outros (relações positivas com os outros), a capacidade de gerir eficazmente a sua vida e o mundo que o rodeia (domínio do meio), e um sentido de autodeterminação (autonomia) (Ryff & Keyes, 1995, p.720).

O modelo de bem-estar psicológico, criado por Ryff (1989) e posteriormente reformulado por Ryff e Keyes (1995), encontra-se direccionado para a perspectiva concetual e teórica, e é definida como um constructo multidimensional que compreende um conjunto de seis dimensões relacionados com o funcionamento psicológico positivo, nomeadamente: (1) aceitação de si, (2) relações positivas com os outros, (3) domínio do meio, (4) crescimento pessoal, (5) objetivos de vida, e (6) autonomia (Ryff, 1989a).

A dimensão **aceitação de si** é essencial no conceito de bem-estar, no qual os indivíduos tentam aceitar-se, tendo consciência das suas limitações (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Esta dimensão, a aceitação de si, baseia-se nas referências de Maslow quanto à pertinência de aceitar a essência dos outros e de si mesmo, como uma das

características da autorrealização. Baseia-se na formulação do Rogers em relação ao valor do *self*, como à percepção de Allport quanto à maturidade, no qual integra a aceitação de si e a caracteriza através da segurança emocional. A aceitação de si inclui a conceção de Jung quanto à aceitação dos aspetos positivos e negativos do “eu” (Ryff, 1989a).

A dimensão *relações positivas com os outros* encontra-se relacionada com as competências relacionais do indivíduo e com a capacidade de estabelecer relações positivas com os outros. Esta dimensão baseia-se na teoria de Maslow, sendo que os indivíduos autorealizados manifestam interesses sociais, e são aqueles que determinam relações de amor e amizade positivas (Ryff, 1989a). Segundo Ryff (1989b, Díaz, Rodríguez-Carvajal, Blanco, Moreno-Jiménez, Gallardo, Valle, & Dierendonck, 2006), a capacidade de interagir e de amar os outros contribui para a saúde mental dos indivíduos. Neste contexto, de acordo com o estudo realizado por Díaz et al. (2006), conclui-se que, o isolamento social, a perda de apoio social e a solidão despoletam o aumento de doenças por parte dos indivíduos, tanto psicológicas como físicas, o que proporciona menor tempo de vida para o indivíduo.

No que diz respeito à dimensão *domínio do meio*, esta baseia-se nos modelos teóricos de Neugarten, e refere-se à necessidade de desenvolver determinadas capacidades para distintos domínios da vida (Novo, 2003). Deste modo, o indivíduo possui predisposição para gerir a sua vida e criar condições adequadas à sua condição psicológica e física. De salientar que a presente dimensão relaciona-se com a saúde psicológica e com a maturidade (Ryff & Singer, 2008).

Quanto à dimensão *crescimento pessoal*, esta enquadra os modelos teóricos de Buhler, Erikson, Jung e Neugarten, que se fundamenta no desenvolvimento como coextensivo à duração da vida (Novo, 2003). Esta dimensão rege-se pelo desenvolvimento do potencial do indivíduo, de modo a engrandecer as suas capacidades e qualidades pessoais (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Enquanto Novo (2003); Ryff e Singer (2008) referem que a dimensão crescimento pessoal associa-se à capacidade do indivíduo retirar o máximo proveito do seu potencial, projetando o desenvolvimento contínuo e o crescimento pessoal.

A dimensão *objetivos de vida* cruza os modelos teóricos de Jahoda, Allport e Rogers (Novo, 2003), e retrata a necessidade do sentido de orientação para a vida (Ryff & Singer, 2008) com vista aos objetivos e experiências pessoais. Por conseguinte, um indivíduo com altos valores nesta dimensão identifica os objetivos e metas a atingir, e

de que forma estes agem sobre o comportamento humano (Novo, 2003). Para Díaz et al. (2006), é deveras relevante para o indivíduo estabelecer metas e objetivos, de modo a encontrar um propósito para a vida.

Por fim, a dimensão *autonomia* fundamenta-se nos modelos teóricos de Jahoda, Jung e Rogers (Novo, 2003), e refere-se à autodeterminação e à independência do indivíduo, ou seja é importante que o indivíduo se comporte em sociedade de acordo com as suas convicções, sendo fundamental a determinação, a independência e a autoridade pessoal que se impõem nos variados contextos sociais (Ryff & Keyes, 1995).

Segundo Ryff (1989), estas seis dimensões do bem-estar psicológico descrevem o funcionamento psicológico, no qual engloba áreas individuais, tais como a compreensão do indivíduo em relação a si mesmo e a compreensão que o indivíduo tem em relação aos outros, quanto às dimensões temporais do passado, do presente e do futuro.

Assim, através da tabela 2, verifica-se como funcionam as diversas dimensões do bem-estar psicológico, com base no nível de pontuação obtida pelos indivíduos (Ryff, 1995; Ryff & Keyes 1995).

Tabela 2 - Dimensões do bem-estar psicológico e as suas pontuações

Dimensões	Pontuações altas	Pontuações baixas
Aceitação de si	Tem uma atitude positiva em relação a si mesmo; aceita os aspetos de si próprio, em concreto as boas e más qualidades; considera o passado dotado de aspetos positivos.	Sente-se insatisfeito consigo próprio; tenciona ser diferente do que é; desapontado com o passado; inquieta-no determinadas qualidades pessoais.
Relações positivas com os outros	Possui relações calorosas com os outros, baseadas na confiança; capacidade extrema de empatia, intimidade e afetividade; entende a reciprocidade das relações humanas.	Escassas relações de confiança, considera-se pouco afável e aberto; isolamento e frustração com as relações interpessoais; não pretende criar laços com os outros.
Autonomia	Indivíduo autodeterminado e independente, capaz de resistir a pressões sociais.	Preocupa-se com as expectativas e avaliações dos outros; dependente dos julgamentos dos outros sem relação às tomadas de decisões; possui uma atitude conformista perante as pressões sociais.
Domínio do meio	Possui senso de mestria e competência em gestão do ambiente; controla com facilidade atividades externas; aproveita, de forma eficaz, as oportunidades.	Tem dificuldade na gestão do dia-a-dia; sente-se incapaz de alterar ou melhorar o meio envolvente.

Objetivos de vida	Tem objetivos para o futuro; pondera a existência de um sentido quanto à vida presente e passada; tem crenças que dão intuito à vida.	Retira pouca aprendizagem do passado; ausência de sentido na vida com escassas metas e objetivos a atingir.
Crescimento pessoal	Tem noção do seu potencial; está disponível a novas experiências; sensação de desenvolvimento contínuo; verifica as melhoras no seu comportamento ao longo do tempo, mudando a sua forma de refletir.	Sente desinteresse pela vida; estagnação; considera-se incapaz de desenvolver novos comportamentos ou atitudes.

Fonte: Ryff (1989a, 1989b, 1995); Ryff e Keyes (1995)

No modelo de bem-estar psicológico, o indivíduo é a figura central, ou seja, é o agente do seu próprio desenvolvimento, em que o próprio indivíduo constroi e potencializa o seu *self* (Ryff & Keyes, 1995).

De acordo com Ryff (1989a; 1989b), Ryff e Keyes (1995), Ferreira e Simões (1999), Keyes, Shmotkin e Ryff (2002) e Fernandes, Vasconcelos-Raposo e Teixeira (2010), as componentes destas dimensões são partes complementares do bem-estar, sendo que cada dimensão inclui desafios distintos.

Estas dimensões, em grande parte, são análises intrapessoais de adaptação à vida, com exceção da dimensão relações positivas com os outros. Deste modo, um indivíduo com um bem-estar psicológico positivo admira determinados aspetos da sua personalidade, através da autodeterminação, da confiança com os outros, da capacidade de se realçar nos diversos ambientes, de forma a satisfazer as suas necessidades e, ainda, possui o sentido para a vida (Keyes, 2002).

Em síntese, o bem-estar psicológico determina os objetivos para a vida e o crescimento pessoal, no envolvimento individual perante os desafios no decorrer da vida, bem como no desenvolvimento humano (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002).

1.4. O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO LOCAL DE TRABALHO

O trabalho é extremamente relevante para a vida dos indivíduos, tendo um contributo significativo para a perseverança e adaptação ao mundo. Tendo em conta que o indivíduo permanece parte da sua vida inserido no ambiente de trabalho, é fundamental que se sinta feliz e realizado no local de trabalho. Contudo, ainda não existem perspetivas explícitas quanto às discussões e investigações relacionadas com a

área do bem-estar no trabalho, sendo necessário intensificar as suas investigações (Tamayo, 2004; Siqueira & Padovam, 2008).

Tais investigações contribuem para a expansão de um ambiente de trabalho positivo, mais saudável e benéfico, não só para a realização profissional, mas também para a realização pessoal, uma vez que pode ter impacto em diversas áreas da vida do indivíduo, como por exemplo, na vida profissional através do absentismo, da rotatividade e do desempenho (Danna & Griffin, 1999; Warr, 2007).

A origem da palavra “trabalho” deriva do latim “*tripalium*”, que tem o significado de um instrumento de tortura. Assim, com base neste significado antigo, o trabalho está relacionado com a ideia de sofrimento (Lhuilier, 2005).

Segundo Giddens (1997), o trabalho é a realização de tarefas que implicam o esforço físico e mental, com o intuito de produzir uma panóplia de serviços e bens para a satisfação das necessidades humanas.

McDaid, Curran e Knapp (2005) afirmam que o trabalho exerce um papel muito importante na vida dos indivíduos, com a oportunidade de auferir um salário, fornecendo, deste modo uma maior segurança ao nível financeiro, despoletando a oportunidade de obter bens materiais.

Para Danna e Griffin (1999) e Chambel e Curren (2005), as experiências ocorridas no trabalho afetam o indivíduo, nomeadamente na saúde e bem-estar. Ressalta-se que estas experiências podem acarretar consequências, principalmente ao indivíduo e à organização. As consequências direcionadas ao indivíduo relacionam-se com as implicações ao nível psicológico, comportamental e fisiológico, enquanto as consequências organizacionais referem-se a fatores que afetam, de modo direto, a organização, como o absentismo, a produtividade, os custos com seguro-saúde, entre outros.

Salienta-se que as experiências laborais, de caráter emocional, físico, psicológico ou social, afetam os indivíduos tanto no local de trabalho como nos restantes campos da sua vida, em concreto no campo familiar, assim como nos campos relevantes para o indivíduo (Danna & Griffin, 1999). Naturalmente que a felicidade e o bem-estar no local de trabalho são benéficos tanto para os colaboradores como para as organizações (Warr, 2007).

Na literatura existem diversos estudos com base na relação entre o bem-estar psicológico e os demais processos de desenvolvimento, assim como os constructos com fundamento nas dimensões positivas da saúde psicológica. Como por exemplo,

estudos que investigam a relação entre o bem-estar psicológico e a autoestima do indivíduo (Paradise & Kernis, 2002; Dogan, Totan & Sapmaz, 2013), a felicidade (Dogan et al., 2013; Heizomi, Allahverdipour, Jafarabadi, & Safaian, 2015), as competências sociais (Suresh & Sandhu, 2012) e a qualidade de vida (Ring, Höfer, McGee, Hickey, & O'Boyle, 2007).

Assim, surgem diversos estudos desenvolvidos que demonstram a relevância de variáveis do contexto de trabalho como centrais antecedentes do bem-estar no trabalho. Neste sentido, verifica-se, com o estudo desenvolvido por Cotton e Hart (2003), em que participou um grupo de agentes da polícia, que o clima organizacional influencia o bem-estar no trabalho.

No estudo desenvolvido por Rasulzada e Dackert (2009), verifica-se que o bem-estar psicológico está relacionado positivamente com a criatividade e a inovação.

Outros estudos sugerem que os colaboradores com níveis mais altos de bem-estar psicológico manifestam melhor desempenho na empresa e satisfação laboral (Wright & Cropanzano, 2000; Brunetto et al., 2012).

Segundo Wright e Bonett (2007), existe uma relação positiva entre o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho que transmite aos colaboradores a intenção de permanecer na organização.

Com base em estudos de Visani et al. (2011), Akhter (2015), Le, Kao e Wu (2015), verificam-se diferenças nos níveis de bem-estar psicológico entre os géneros, no qual os homens apresentam níveis mais baixos em determinadas dimensões, enquanto as mulheres apresentam níveis mais elevados em outras dimensões, como exemplo, Le et al. (2015) indicam-nos que as mulheres apresentam maior domínio do meio que os homens, todavia, menor autonomia em relação a estes.

De acordo com outros estudos (Springer, Pudrovskaya, & Hauser, 2011; Soheila Panahi et al., 2014), verifica-se uma relação entre a idade e o bem-estar psicológico.

Para Springer et al. (2011), os objetivos para a vida e o crescimento pessoal diminuem com a idade dos indivíduos, ou seja, com o avançar dos anos, o indivíduo tende a diminuir os seus objetivos de vida e o desenvolvimento do seu potencial, com o propósito de aumentar as suas capacidades e qualidades pessoais.

Segundo o estudo de Soheila Panahi et al. (2014), conclui-se que existe uma relação positiva entre o bem-estar psicológico e as dimensões da autonomia, objetivos de vida e crescimento pessoal.

1.5. SÍNTESE CONCLUSIVA

Nos últimos anos, o estudo do bem-estar tem sido realizado pela psicologia, especificamente, em duas áreas importantes. Num primeiro momento, uma destas áreas é direccionada para a satisfação e a qualidade das condições de vida, sendo o seu constructo em redor de conceitos como a satisfação, a felicidade e experiências emocionais, denominado de bem-estar subjetivo (Novo, 2003).

A mesma autora afirma que a segunda área é denominada de bem-estar psicológico que se centraliza, essencialmente, no desenvolvimento do adulto e da saúde mental.

No que concerne à última área, em concreto o bem-estar psicológico, este compreende o estudo do bem-estar como um constructo direccionado para os aspectos positivos tais como os objetivos de vida, a aceitação de si, o crescimento pessoal, a autonomia, o relacionamento positivo com os outros e, por último, o domínio do meio (Ryff, 1989).

Destaca-se o estudo realizado por Ryff (1995), que tem como propósito compreender se os perfis do funcionamento positivo alteram ao longo da vida e, se os homens e as mulheres são diferentes relativamente às dimensões do bem-estar psicológico. Conclui-se que o domínio do meio e a autonomia aumentam com a idade, principalmente do jovem adulto até ao início da meia-idade, enquanto o crescimento pessoal e os objetivos de vida diminuem com a idade. Salienta-se que as relações positivas com os outros e a aceitação de si não mostraram diferenças significativas relativamente à idade. Quanto às diferenças entre o género e as dimensões do bem-estar psicológico, verificou-se que o género feminino obtiveram valores mais altos nas relações positivas com os outros e no crescimento pessoal do que o género masculino. No que concerne às restantes dimensões do bem-estar psicológico, o estudo não revelou diferenças significativas entre o género feminino e o género masculino. No estudo de Ryff (1995), comprovou-se que o género feminino possui maiores forças psicológicas que o género masculino em determinados aspetos do bem-estar psicológico, tal como em relação a outras dimensões.

Em suma, no que diz respeito às consequências do bem-estar psicológico no trabalho, estudos indicam que os efeitos negativos nos colaboradores, tais como os custos emocionais, físicos e psicológicos, e para as organizações, o absentismo, turnover e baixos níveis de desempenho (Danna & Griffin, 1999).

CAPÍTULO II

WORK ENGAGEMENT

SUMÁRIO

-
- 2.1. OS FUNDAMENTOS DO *WORK ENGAGEMENT***
 - 2.2. O CONCEITO E AS DIMENSÕES DO *WORK ENGAGEMENT***
 - 2.3. OS ANTECEDENTES DO *WORK ENGAGEMENT***
 - 2.4. AS CONSEQUÊNCIAS E OS EFEITOS DO *WORK ENGAGEMENT***
 - 2.5. SÍNTESE CONCLUSIVA**
-

A temática do *work engagement* é relativamente recente e tem fomentado especial interesse e importância, não só por parte das organizações, como também na área da investigação académica, devido às novas perspetivas das organizações positivas, que pretendem potencializar o capital pessoal e social. Por outras palavras, as organizações positivas visam inculcar a positividade nos seus colaboradores, de modo a desenvolver níveis de motivação no trabalho, com o intuito dos colaboradores apresentarem-se mais motivados e saudáveis (ao nível físico e psicológico) (Bakker & Demerouti, 2008; Mercer, 2007; Salanova & Schaufeli, 2004; Sonnentag, Moiza, Demerouti & Bakker, 2012; Simpson, 2009; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013).

Nesta perspetiva, a realidade social das atuais organizações necessita de colaboradores com níveis altos de *work engagement*, uma vez que este potencia a qualidade da organização (Salanova, 2008).

Face ao exposto, o presente capítulo é composto pelos fundamentos do *work engagement*, realçando o papel da psicologia positiva, apresenta-se o conceito e as dimensões do *work engagement*, com atenção para a diferença entre o *burnout* e o *engagement*, segue-se a abordagem aos antecedentes e consequentes do *work engagement*.

2.1. FUNDAMENTOS DO WORK ENGAGEMENT

A psicologia positiva emerge com o discurso de Martin Seligman na tomada de posse como presidente da *American Psychological Association* – APA², no ano de 1998 (Seligman, 1999), com início para a mudança da psicologia para um foco mais positivo.

A iniciativa de Seligman resulta em reuniões com diversos investigadores (Mihaly Csikszentmihalyi, Ed Diener, Kathleen Hall Jamieson, Chris Peterson e George Vaillant), com o intuito de criar a informação necessária para o seu desenvolvimento inicial, definindo um *comité* para gerir as questões da psicologia positiva (Seligman, 1999).

Com a necessidade de dar prosseguimento à rede da psicologia positiva é criado o *Positive Psychology Center* na *University of Pennsylvania* (Linley et al., 2006).

² APA é uma organização científica e profissional que representa a psicologia nos Estados Unidos da América e no Canadá.

Para Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi (2006), a psicologia positiva dedica-se, sobretudo, ao estudo da felicidade humana, enquanto Sheldon e King (2001, p. 216) referem que a psicologia positiva “it is nothing more than the scientific study of ordinary human strengths and virtues”.

A psicologia positiva desenvolve-se através de estudos baseados em experiências subjetivas como a esperança e otimismo (futuro), *flow* e felicidade (presente), e por último, bem-estar e satisfação (passado) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Os mesmos autores baseiam-se, ao nível individual, nos traços individuais positivos, como habilidades interpessoais, talento, sabedoria, sensibilidade, capacidade de amar, perdão e originalidade, enquanto ao nível grupal, apoiam-se nas virtudes cívicas como, a responsabilidade, o altruísmo, o civismo, e a ética no local de trabalho, de modo a que as empresas despertem nos colaboradores uma melhor cidadania.

O discurso de Seligman no ano de 1998 e da sua publicação na *American Psychologist* no ano de 2000 despoletou um vasto crescimento da literatura científica relacionado com a psicologia positiva (Aspinwall & Staudinger, 2003; Compton, 2005; Peterson & Seligman, 2004; Keyes & Haidt, 2003; Lopez & Snyder, 2003; Schumuck & Sheldon, 2001; Snyder & Lopez, 2002).

No ano 2000 é organizada a primeira conferência de psicologia positiva no Estados Unidos da América do Norte, seguida pelo Brasil e África do Sul, que planificaram conferências e congressos científicos. Surge a *European Network on Positive Psychology*³ e a *International Association for Applied Positive Psychology*, e em 2005 inicia-se o primeiro mestrado em psicologia positiva, na Universidade da *Pennsylvania* com a coordenação de Seligman (Neto & Marujo, 2011).

Na Europa, especificamente em Inglaterra, inicia-se em 2007 o primeiro mestrado em psicologia positiva, e em Portugal, esta temática começa a ter presença em uma disciplina na Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra e na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, no ano de 2007/2008. Neste período é criada a Associação Portuguesa de Estudos e Intervenções em Psicologia Positiva⁴ (APEIPP) (Neto & Marujo, 2011).

Ong e Van Dulmen (2007); Seligman, Parks e Steen (2006) referem que a

³ A ENPP é uma organização europeia sem fins lucrativos com o objetivo de partilhar pesquisas e conhecimentos relacionados com a psicologia positiva com os demais investigadores.

⁴ A APEIPP foi criada com o intuito de reunir profissionais de diversas áreas interessados em estudar, divulgar e intervir no domínio da psicologia positiva.

psicologia positiva desenvolveu-se com determinados cuidados ao nível das concetualizações, das metodologias e na qualidade das pesquisas científicas, sendo esta temática uma ponte de relacionamento com outras áreas como a economia, a saúde (Layard, 2005; Ryff & Singer, 2002;), a educação, o comportamento organizacional e social (Marujo & Neto, 2010).

Maslow (1968) refere que a psicologia, durante muitos anos, focou-se exclusivamente nos aspetos negativos, nomeadamente em estudos relacionados com a desordem e a disfunção. O negativo, como a doença e os pecados do homem, sobrepõe-se ao positivo (virtudes, aspirações alcançáveis e potencialidades).

Contudo, como mencionado anteriormente, nas últimas décadas, a psicologia positiva emergiu no sentido de redirecionar o seu estudo para os aspetos positivos da vida, nomeadamente na realização pessoal, na saúde, no bem-estar e nas virtudes, sendo considerada uma área científica centrada na qualidade de vida do indivíduo, das organizações e do grupo (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005; Pina e Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007).

Mihaly Csikszentmihalyi reconhece no decorrer da II Guerra Mundial (modelo do funcionamento humano, baseado na cura e reparação dos danos psicológicos) a necessidade da introdução da psicologia positiva na Europa. Porém, o estudo da psicologia não era reconhecido como disciplina na Europa, e surge a necessidade de procurar apoio aos Estados Unidos da América, uma vez que tinham permissão para explorar a temática da psicologia (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Os trabalhos pioneiros de Rogers, 1951; Maslow, 1954, 1962; Jahoda, 1958; Erikson, 1963, 1982; Vaillant, 1977; Deci e Ryan, 1985; Ryff e Singer, 1996, permitiram que os psicólogos se baseassem em métodos utilizados para o estudo de doenças mentais, o que tem permitido compreender como, porquê, e de que forma as emoções positivas e as empresas prosperam (Seligman et al., 2005).

A psicologia positiva surge como uma área científica com diversas características, iniciando-se na abordagem concentrada nos problemas e patologias, para inteirar-se na parte teórica e empírica, na construção das condições positivas da vida, no âmbito individual, coletivo e subjetivo (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

Seligman (2002) afirma que o modelo de abordagem tradicional à psicologia

para encontrar soluções para a doença não se aproximou da prevenção.

Deste modo, a prevenção é um papel primordial da psicologia positiva, sendo uma abordagem primária à psicologia positiva, o prevenir. Para corrigir as perturbações interiores é necessário trabalhar com amortecedores (como o otimismo, fé, ética no trabalho, esperança, honestidade, habilidade interpessoal, e perseverança) para a prevenção da doença mental (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A abordagem anterior referida adota a perspectiva de Beck, Rush, Shaw e Emery (1979), em que os indivíduos possuem habilidades que devem ser encaradas como desafios.

Assim, o principal objetivo da psicologia positiva é fomentar a mudança para as qualidades positivas dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A psicologia positiva é utilizada para diferentes contextos de atuação, e deste modo, foram construídos diversos instrumentos e modelos de intervenção e aplicação desta área (Seligman, 2002).

Um dos modelos utilizado na psicologia positiva apresentado por Seligman (2011) é o PERMA⁵, que indica que o bem-estar contém cinco elementos mensuráveis, que são:

(1) *Emoções Positivas*, a professora universitária / psicóloga social, Barbara Fredrickson, apresenta a “*The broaden-and-build theory*”, e refere que as emoções positivas contribuem para a evolução humana (Fredrickson, 2002).

Este estudo sugere que as emoções positivas aumentam o repertório de cognição e ação (Fredrickson & Branigan, 2000, citados por Fredrickson, 2002) ao construir pensamentos e ações criativas e extravagantes (Kahn & Isen, 1993, citados por Fredrickson, 2002). É considerado um catalisador para desvanecer as emoções negativas (Fredrickson & Levenson, 1998, citados por Fredrickson, 2002), desaperdam o bem-estar psicológico e aumentam a resiliência psicológica (Fredrickson & Joiner, 2000, citados por Fredrickson, 2002).

(2) O *Engagement* é um estado mental em que o indivíduo se encontra absorvido, envolvido, concentrado, e com energia no decorrer do desempenho das tarefas (Csikszentmihalyi, 1990).

O estudo de Nakamura e Csikszentmihalyi (2002) sugere os fatores que acompanham o *engagement*, sendo eles: aumento de concentração; ter objetivos

⁵ PERMA - Positive emotions; Engagement; Relationships; Meaning and Accomplishment.

definidos; acesso ao *feedback* imediato; equilíbrio entre a dificuldade e a aptidão para realizar uma tarefa; e controlo sobre a situação.

(3) *Relações positivas*, os relacionamentos fazem parte do nosso dia-a-dia, e como tal, é fundamental para o nosso bem-estar, e as relações sociais positivas em conjunto com as virtudes e a força de carácter tendem a fomentar o desenvolvimento individual e o bem-estar nos grupos (Seligman, 2011).

Peterson (2006) considera que os relacionamentos propiciam influência positiva sobre a felicidade e a saúde dos indivíduos.

(4) *Significado*, refere-se à procura do sentido para a vida, no uso das características pessoais e talentos individuais, para benefício das instituições positivas (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Seligman et al., 2006). O sentido para a vida e a sensação de pertença encontram-se relacionados, de forma positiva, com a felicidade (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

O estudo de Snyder (2002) conclui que os indivíduos tendem a delinear objetivos, e de forma a alcançá-los, procuram um caminho, conectando a situação atual ao futuro. Deste modo, na Teoria da Esperança, o autor pressupõe que todos os comportamentos humanos são orientados para os objetivos, sendo estes os responsáveis pelo progresso da componente cognitiva que suporta a teoria.

(5) *Realização pessoal*, esta última, tal como o nome indica, é algo mais pessoal, ou seja, tentamos sempre no decorrer da nossa vida esforçarmo-nos ao nível pessoal e profissional, procurar alcançar um determinado objetivo, ou aprimorar habilidades que nos sejam úteis para a vida, assim a realização é muito importante, e contribui para o nosso desenvolvimento (Seligman, 2011).

Com a psicologia positiva nas empresas surge o comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002) alusivo ao estudo das características psicológicas que influenciam o desempenho no trabalho, assim como o estudo das organizações positivas (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), e relacionados com os estados positivos nas empresas.

Na opinião de Cunha, Rego e Cunha (2007), a psicologia positiva, no contexto organizacional, necessita de empresas lideradas por pensamentos positivos, sendo que o principal objetivo é o reconhecimento das qualidades dos colaboradores, de modo a auxiliá-los a organizar o trabalho, para assim retirar o máximo proveito das suas capacidades individuais, no sentido de proporcionar na empresa ambientes favoráveis ao crescimento psicológico.

Para os autores deve-se contribuir para o aumento do desempenho dos colaboradores das empresas, através de formações, de *coaching*⁶, e do desenvolvimento de competências no contexto organizacional (exemplo, visão estratégica, contínua aprendizagem, equilíbrio emocional, entre outros).

Salanova e Martinez (2016, p. 177) definem a psicologia organizacional positiva como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicossocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables”.

A psicologia positiva aplicada às organizações emerge dois movimentos complementares entre si (Page & Donohue, 2004) que, de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), resultaram devido ao reconhecimento dos investigadores do comportamento humano, sendo eles: o Comportamento Organizacional Positivo (COP)⁷ e Estudos Organizacionais Positivos (EOP)⁸.

O Comportamento Organizacional Positivo (COP) inicia-se com Luthans (2002) e remete-se ao estudo das capacidades psicológicas que influenciam o desempenho profissional da organização.

Luthans (2002, p.6) define o COP como “the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today’s workplace”.

O Estudos Organizacionais Positivos (EOP), de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), analisa os estados positivos nas empresas, assim como os processos, as dinâmicas e os resultados, sendo que este movimento destaca as características organizacionais positivas que contribuem para o aumento do desempenho e eficácia profissional.

No âmbito dos estudos da psicologia positiva, em concreto no comportamento organizacional positivo, surge um novo constructo com base na abordagem ao comportamento do colaborador nos aspetos positivos face ao trabalho na organização, com impacto nos resultados ao nível do trabalho, em detrimento dos aspectos negativos,

⁶ O *Coaching* é um processo de desenvolvimento de indivíduos, em que o principal objetivo é ajudar o coachee a focar e alcançar os objetivos definidos (Almeida et., 2009).

⁷ *Positive Organizational Behavior*.

⁸ *Positive Organizational Scholarship*.

que influenciam a produtividade e o comprometimento para com o trabalho: o *work engagement* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

2.2. O CONCEITO E AS DIMENSÕES DO *WORK ENGAGEMENT*

Após muitos anos a investigar o estado psicológico negativo dos colaboradores, surge o interesse em estudar o oposto, com o intuito de reverter estados negativos relacionados com o trabalho, o estado psicológico positivo no trabalho, o *work engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004).

O conceito de *work engagement* emerge no início do século XXI, e inicialmente, é notado como o oposto do *burnout*, com o intuito de cobrir todo o espectro do bem-estar, desde o *unwell-being* (mal-estar, relativo ao *burnout*) ao *well-being* do colaborador (bem-estar, relacionado com o *work engagement*) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), o qual encontra-se relacionado com a importância do envolvimento psicológico dos colaboradores nas suas funções, no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que beneficiam a realização do trabalho (capital humano), e o aumento do interesse da pesquisa científica nos estados psicológicos positivos (Schaufeli, 2013).

Na literatura científica verifica-se que a definição de *work engagement* nem sempre tem sido unânime, pois há uma visão mais ligada ao mundo dos negócios, sendo o principal objetivo obter lucros. Em contrapartida, temos uma visão mais académica que se focaliza exclusivamente nos dados empíricos (Schaufeli & Bakker, 2010).

O ponto de vista das empresas em relação ao *work engagement* tem muito a ver com a definição dada pelos consultores de recursos humanos (Schaufeli & Bakker, 2010).

Por exemplo, a consultora *Leadership Development & Assessment* (DDI) menciona que o *engagement* contém três dimensões: cognitivo (baseada na crença para os objetivos e valores da empresa), afetivo (orgulho em pertencer à organização), e comportamental (vontade de permanecer na organização) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Por outro lado, a *Hewitt Consulting Services* indica três comportamentos dos *engaged employees*: (1) expressam-se de forma positiva sobre a organização, nomeadamente para os colegas de trabalho e clientes, (2) manifestam o intuito de permanecer na organização independentemente de surgirem oportunidades numa outra

organização, e (3) esforçam-se nas suas funções de forma a contribuir para o sucesso do negócio (Schaufeli & Bakker, 2010).

Para a consultoria *Towers Perrin*, o *engagement* é um estado afetivo que reflete satisfação pessoal dos colaboradores em fazerem parte daquela organização (Schaufeli & Bakker, 2010).

Mercer, uma consultoria de recursos humanos, define o *work engagement* essencialmente em duas palavras, compromisso e motivação. Indica que é um estado psicológico, no qual os colaboradores sentem interesse no sucesso da organização e tentam executar as suas funções ao mais alto nível (Schaufeli & Bakker, 2010).

A *Gallup Organization* utiliza uma conceituação diferente, defende que o *engagement* não se refere à organização, mas ao trabalho desempenhado pelo colaborador, através do envolvimento e satisfação do colaborador devido ao entusiasmo pelo trabalho (Schaufeli & Bakker, 2010).

Tendo em conta estas perspetivas, verifica-se que existe uma fusão entre o *work engagement* e o lucro das organizações, com essencial foco no aumento das vendas, da produção, da satisfação do cliente e da permanência dos colaboradores.

Posto isto aumentar o *work engagement* é benéfico para qualquer organização (Schaufeli & Bakker, 2010). Contudo, à exceção da *Gallup Organization* (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, citados por Schaufeli & Bakker, 2010), a afirmação anterior não foi fundamentada através de publicações em revistas científicas, tendo sido apenas publicado em relatórios, em vez de apresentarem evidências empíricas quanto à relação positiva entre o “*employee engagement*” e o lucro da organização.

Com escassos estudos empíricos quanto à temática do *work engagement*, Kahn foi o primeiro autor a nível académico a definir e a mensurar o conceito de *work engagement*, no ano de 1990, através do artigo “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*” (Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli, 2012). No mesmo artigo, o autor enfatiza o conceito oposto, o *disengagement*, designado como a ausência de níveis de *engagement* no trabalho (Kahn, 1990).

No início da década de 1990, Kahn (1990, p. 694) refere “I defined personal engagement as the harnessing of organization members selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”.

Kahn (1990) menciona as três condições psicológicas necessárias para atingir o *work engagement* nos colaboradores, que são:

(1) Significância - caracteriza-se pelo sentimento de rentabilidade do investimento pessoal no desempenho das suas funções, isto é, os colaboradores assumem a importância da função que desempenham, e deste modo, recebem dos superiores o *feedback* da importância e do valor que têm para a empresa;

(2) Segurança – evidencia-se a necessidade dos colaboradores em confiar ao nível cognitivo, emocional e comportamental no local de trabalho, assim como o que pretendem dele;

(3) Disponibilidade – manifesta a necessidade dos colaboradores para o desempenho das suas funções possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos.

Kahn defendia que os colaboradores que se envolviam de forma afetiva com o trabalho, desenvolviam de forma positiva as suas capacidades físicas, cognitivas, emocionais e psicológicas no desempenho das suas funções, projetando esforço no desempenho do seu papel, uma vez que se identificam com o trabalho. Sendo assim, os resultados positivos proveniente do *work engagement* são ao nível individual, relacionado com o crescimento pessoal e desenvolvimento pessoal, e ao nível organizacional, em concreto na qualidade do desempenho (Kahn, 1992).

Para Kahn (1990, p.694) o *disengagement* é “... as the uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances”.

Não existe conexão entre o *engagement* e o *disengagement*, são o oposto, e neste último, prevalece o mal-estar ao nível físico, cognitivo e psicológico no decorrer do desempenho das funções, o que resulta no culminar de situações negativas, nomeadamente a produtividade laboral.

O *work engagement* é um constructo oposto ao *burnout*, e é definido como “un estado mental persistente negativo, relacionado con el trabajo en personas ‘normales’ que se caracteriza principalmente por esgotamento emocional, que se acompanha de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (Schaufeli & Enzmann, 1998, citados por Salanova & Schaufeli, 2004, p.115)

O *burnout* é visto como uma metáfora, utilizada para descrever um estado psicológico de exaustão e esgotamento.

Na década de 70, o psicólogo Freudenberg (1974, p.162) conceituou o *burnout* como “state of fatigue and frustration arising from devotion to a cause, a way of life, or a relationship that failed as regards the expected reward”.

Maslach e Leiter (1997, p.17) definem o *burnout* como “the dislocation between what people are and what they have to do. It represents an erosion in values, dignity, spirit, and will – an erosion of the human soul”.

Os autores Maslach (1993), Maslach e Jackson (1986), designam o *burnout* como um constructo em sequência e tridimensional desde a (1) exaustão emocional (esgotamento) ao (2) cinismo (indiferença para com o trabalho) e à (3) falta de eficácia profissional (sentimento de incapacidade e baixa autoestima resultante da negatividade em avaliar o seu desempenho profissional).

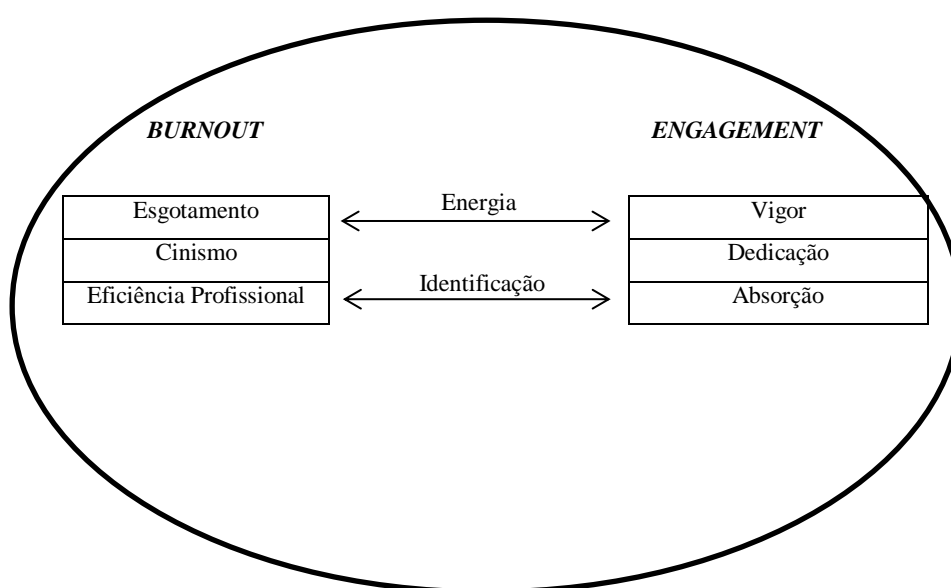


Figura 1 - A relação entre o *burnout* e o *engagement* (Salanova & Schaufeli, 2004).

Verifica-se na figura 1, que o vigor e a dedicação são opostos às dimensões do *burnout*: o esgotamento e o cinismo, respetivamente (Maslach et al., 2001).

O processo contínuo ocorre desde o vigor até o esgotamento, e designa-se de energia, sendo que o processo contínuo que abrange a dedicação ao cinismo é assinalado de identificação (Schaufeli & Bakker, 2003).

Contudo, observa-se que na figura 1 não é mencionado o terceiro oposto do *burnout*, a ineficácia profissional, do qual o oposto que seria a eficácia profissional não se encontra incluído no constructo do *engagement*, e os autores Cherniss (1993), Maslach et al., (2001), Leiter (1992), Salanova, Bresó, & Schaufeli (2005), Salanova, Grau, Llorens & Schaufeli (2001), Shirom (2002), defendem que existem dois motivos

para o sucedido.

Em primeiro lugar, os autores defendem que existem evidências empíricas que o esgotamento e o cinismo relacionam-se, e são dois factores fundamentais para o constructo do *burnout*, ao contrário da ineficácia profissional que tem um papel diferente. O esgotamento e o cinismo encontram-se interligados, em comparação com a eficácia profissional, que se encontra menos ligada ao esgotamento e cinismo. Muitas vezes os colaboradores que se sentem cansados a nível emocional, desenvolvem atitudes de afastamento psicológico para com o trabalho.

Em segundo lugar, com base em entrevistas realizadas aos colaboradores, os autores concluíram que o *engagement* denomina-se pela felicidade do colaborador para com o trabalho, caracterizado e envolvido por um estado mental: a absorção.

Tal como o *burnout*, o *engagement* caracteriza-se por fatores situacionais ou individuais (Bakker et al., 2014), sendo as ferramentas laborais as mais importantes do *work engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

As características positivas da personalidade do colaborador como otimismo, estabilidade emocional, extroversão e auto-estima influenciam a envolvimento no trabalho (Bakker et al., 2014).

O estudo de Bakker et al. (2014) e Prins et al. (2010) realça os fatores que potenciam o *engagement*, nomeadamente, através do apoio social e dos recursos pessoais (como a autoestima e autoeficiência, otimismo e resiliência).

No entanto, o *burnout* e o *engagement* são considerados dois pólos extremos de um estado emocional contínuo (Bakker et al., 2007), em que o *burnout* atua no pólo negativo e o *engagement* no pólo positivo, porém numa outra perspetiva, o *engagement* é conceituado como antítese do *burnout*, sendo conceitos independentes (Schaufeli & Salanova, 2007; 2014).

Schaufeli e Bakker (2004) concluem, com base em investigações, que o *engagement* e o *burnout* não se relacionam, sendo que o *burnout* encontra-se relacionado com problemas de saúde, tal como a intenção de *turnover*, enquanto o *engagement* relaciona-se apenas com o último.

Bakker et al. (2008) indicam que as pesquisas relacionadas com o *burnout* despoletaram o interesse para as pesquisas do *work engagement*. Estes autores, no seu estudo, defendem que os *engaged employees* caracterizam-se como indivíduos com índices energéticos e afetivos para com o trabalho, que encaram as suas funções como um desafio positivo, ao invés de um desafio stressante e desgastante.

Para Salanova et al. (2000, p. 119, citados por Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002), o *engagement* é como “un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción”.

A definição multidimensional de *work engagement* perspetiva as relações dos colaboradores com o trabalho, para além de abordar conceitos como a satisfação no trabalho, o compromisso com a organização e o envolvimento na função (Leiter & Maslach, 1998).

Segundo Bakker et al. (2007, p. 274), o *engagement* é “defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”.

Tendo por base o modelo de *engagement* de Kahn (1990), que como referido anteriormente, define o *work engagement* como benéfico para a organização, no sentido de os colaboradores se expressarem de forma positiva a nível físico, emocional e cognitivo no desempenho das suas funções, três condições psicológicas essenciais para o *engagement*: significado, segurança e disponibilidade.

O estudo de May, Gilson e Harter (2004) corrobora os resultados empíricos de Kahn (1990), baseando-se nas relações positivas entre a significância, a segurança e a disponibilidade, e o *work engagement*, sendo a resiliência fundamental para atingir estas três condições.

Em primeiro lugar, os colaboradores resilientes apresentam avaliações positivas com base em aspetos da personalidade como a autoestima, eficácia, controlo e estabilidade emocional (Fonagy, Steele, Steele, Higgitt, & Target, 1994; Haglund, Nestadt, Cooper, Southwick, & Charney, 2007). Em segundo lugar, os colaboradores resilientes consideram menos ameaçadores os colegas mais stressados do que os colegas menos resilientes (Sweetman & Luthans, 2010). Em terceiro lugar, os resilientes possuem uma enorme capacidade de projetar mecanismos, com o intuito de controlar e propiciar o sucesso da organização (Fonagy et al. 1994).

Maslach e Leiter (2008, p. 498) referem que o *work engagement* é “as an energetic state of involvement with personally fulfilling activities that enhance one’s sense of professional efficacy”.

De acordo com Salanova et al. (2000), Schaufeli et al. (2002), Schaufeli e Bakker (2004), Bakker et al. (2007), Llorens et al. (2007), Bakker et al. (2008), Salanova e Schaufeli (2009), o conceito de *work engagement* é caracterizado por um estado psicológico, associado a um estado afetivo emocional, de carácter motivacional e

social, sendo um constructo motivacional positivo, persistente no tempo, encontra-se sempre relacionado com o trabalho, envolvido em um estado positivo da mente, envolvendo um sentimento de realização (*fulfillment*), e caracterizado pelas três dimensões: (1) vigor, (2) dedicação e (3) absorção.

(1) Vigor é caracterizado por elevados níveis de energia, resiliência mental, e forte persistência e esforço face a situações adversas que surgem no decorrer da realização das tarefas;

(2) Dedicação, refere-se ao forte envolvimento do colaborador no local de trabalho e na função, demonstrando elevados sentimentos de orgulho, entusiasmo, inspiração e significância no trabalho;

(3) Absorção, corresponde à elevada concentração e felicidade do colaborador na função e no trabalho, do qual não despoleta o desinteresse do colaborador pelo trabalho (Simpson, 2009).

Para Kanungo (1982) e Lawler e Hall (1970) citados por Salanova et al. (2000), a dedicação aproxima-se do conceito de *job involvement*, contudo a dedicação não se refere apenas à identificação do colaborador com o trabalho, mas ao sentimento de pertença organizacional.

Segundo Schaufeli et al. (2002), Bakker et al. (2008), Bakker e Leiter (2010), Acosta, Salanova e Llorens (2011), Kubota et al. (2012), Bakker et al. (2012) e Schaufeli (2012), o vigor é definido por níveis elevados de energia, resiliência mental nas atividades desenvolvidas no local de trabalho, persistência, e o desejo de esforçar-se na sua função em prol dos objetivos da organização, enquanto a dedicação é caracterizada pelo desafio, objetivo, e pela concentração plena na realização das suas funções (*involved*), e por último, a absorção é caracterizada pela felicidade na realização das suas tarefas, e pela dificuldade em desligar-se do trabalho.

Na tabela seguinte verifica-se de forma mais metódica o conceito de *work engagement*, definido pelos diversos autores, com diferentes abordagens.

Tabela 3 - Definições de *work engagement*

Autor	Definição
Kahn (1990)	Aproveitamento dos membros da organização para as funções que desempenham.
Maslach et al. (2001)	Caracteriza-se pelo estado de energia no envolvimento com o trabalho, sendo o oposto do <i>burnout</i> .

Rothbard (2001)	Define-se pela atenção e absorção face à função. A atenção representa o tempo gasto pelo indivíduo a concentrar-se no seu papel, enquanto a absorção remete para a motivação intrínseca e interesse pela função.
Harter, Schmidt e Keyes (2002)	Conjunto de competências cognitivas e emocionais no local de trabalho, composto por elementos como sentimentos de suporte, sentimento de pertença e oportunidade para progredir.
Schaufeli, Salanova, Bakker e González-Romá (2002)	Caraterizado como um sentimento positivo, e um estado de espírito relacionado com o trabalho, definido pelo vigor, dedicação e absorção.
May et al. (2004)	Refere-se à forma como os indivíduos colocam as suas emoções e comportamentos no desempenho das suas funções.
Shaw (2005) e Richman (2006)	Compromisso emocional ou intelectual para com a organização.
Sacks (2006)	Relacionado com sentimentos de escolha e controlo, reconhecimento apropriada e recompensa, justiça e equidade, atribuindo valor e significado ao trabalho.
Schaufeli e Bakker (2010)	Constructo psicológico caraterizado por elevados níveis de energia, vigor, dedicação e entusiasmo no trabalho, o que aumenta a capacidade para responder às exigências das suas funções.
Rich et al. (2010)	Este constructo motivacional é muito próximo da perspectiva de Kahn (1990). Tem por base a disponibilidade dos recursos pessoais ao nível da intensidade e persistência.
Bakker et al. (2011)	Constructo psicológico composto por componentes emocionais, cognitivos e comportamentais associados ao desempenho do colaborador, neste caso a nível individual.

Fonte: Elaboração Própria

Apesar dos colaboradores partilharem as mesmas condições de trabalho, muitas das vezes, os indivíduos podem apresentar distintos níveis de *engagement*.

De modo a compreender esta situação é relevante abordar, de forma sucinta, o Modelo de Exigências e Recursos Laborais (DRL) ou *Job-Demands Resources (JD-R)*, apresentado por Bakker e Demerouti (2006).

O modelo *JD-R* determina o desenvolvimento do *burnout* e do *engagement*, e abrange todos os indicadores negativos e positivos do bem-estar dos indivíduos com o intuito de contribuir para o aumento do bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2006).

É importante elucidar como o *work engagement* distingue-se dos demais constructos similares na literatura. Muitas vezes, o *work engagement* é notado por estar interligado à temática da satisfação, envolvimento e compromisso com o trabalho

(Hallberg & Schaufeli, 2006; Wefald & Downey, 2009).

Contudo, apesar de várias divergências quanto à eventual sobreposição do *work engagement* com a satisfação, envolvimento e o compromisso com o trabalho, a maioria dos investigadores defendem que o *work engagement* é um conceito díspar relativamente às variáveis anteriormente mencionadas (Brown, 1996; Hallberg & Schaufeli, 2006; Wefald & Downey, 2009).

2.3. ANTECEDENTES DO WORK ENGAGEMENT

De acordo com Kahn (1990), o significado da tarefa na psicologia pode ser alcançado por meio das suas características, que através da variedade de tarefas proporciona um trabalho desafiante e a possibilidade do uso de diversos *skills*.

Este fundamento sustenta-se no modelo de Hackman e Oldham (1980) e nas suas cinco dimensões, sendo: identificação com a tarefa, variedade de *skills*, relevância da tarefa, do *feedback* e da autonomia. Refere-se que, as cinco características com elevados índices de *engagement* nas funções, motivam o colaborador em empenhar-se, e a produzir mais que o pretendido (Kahn, 1992).

May, Gilson e Harter (2004) concluem que o enriquecimento profissional está positivamente relacionado com o significado da tarefa, e é visto como um intermediário entre o enriquecimento profissional e o *engagement*.

O volume de trabalho do modelo de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) sugere a relevância das características da tarefa para o *engagement*, na realidade as características do trabalho, nomeadamente o feedback e a autonomia, relacionam-se com o *burnout*.

As recompensas e o reconhecimento devem ser mencionados quando abordamos os antecedentes do *engagement*. Para Kahn (1990), o *work engagement* dos colaboradores diversifica tendo em conta os benefícios recebidos pelo trabalho. Deste modo, é provável que os colaboradores aumentem o nível de comprometimento com o trabalho quando se apercebem das recompensas e do reconhecimento que a empresa proporciona ao colaborador (Saks, 2006).

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) afirmam que a escassez de recompensas e do reconhecimento pode originar situações de *burnout*, e que as recompensas e o reconhecimento são essenciais para o *work engagement*.

Para o estudo dos antecedentes do *engagement*, temos de nos focar no suporte da organização e dos superiores hierárquicos, ou seja, a segurança que o colaborador sente advém do apoio e do suporte que este recebe da organização e dos seus superiores hierárquicos (Kahn, 1990).

Kahn (1990) menciona que as relações pessoais fundamentadas em confiança e apoio, e superiores que apoiem o colaborador, promovem segurança psicológica.

Na realidade, as empresas que incutem um ambiente saudável e seguro proporcionam aos colaboradores liberdade de arriscar e experimentar, de falhar e não temer as consequências (Kahn, 1990).

Para Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), a escassez de apoio social encontra-se relacionada com o *burnout*, sendo o suporte social um dos antecedentes do *work engagement*.

Também Adekola (2001) identificou, através de um estudo realizado com profissionais de diversas universidades da Nigéria, os seguintes antecedentes do *work engagement*: comportamentos *workaholicos*⁹ dos colaboradores, características sociodemográficas, necessidade de realização pessoal (aliada à motivação), e por fim, situação laboral e a estabilidade no local de trabalho.

Num outro estudo, Chen e Chen (2012) aplicaram o modelo *Job Demands-Resources* com o intuito de verificar os antecedentes do *burnout e work engagement*.

O estudo realizou-se com tripulantes de cabine do Taiwan, e verificou que os *job resources* encontram-se positivamente relacionados com o *work engagement*, que engloba o desenvolvimento, o apoio social, e a autonomia do colaborador.

Os autores sugerem, ainda, que para aumentar os conhecimentos do *work engagement* dos colaboradores, é necessária a existência de *job resources* suficientes.

O estudo de Sonnentag (2003) sugere que o *engagement* está associado à recuperação dos colaboradores após o dia de trabalho, uma vez que, os colaboradores que se sentem recuperados, irão ter os seus níveis de *engagement* mais altos, do que aqueles que não conseguem recuperar, o que resulta em tomada de iniciativas e metas de trabalho por parte dos colaboradores.

Montgomery, Peeters, Schaufeli e Den Quden (2003) indicam no seu estudo que a pressão e as exigências laborais e familiares provocam sentimentos de tensão na função, e diminuição do *work engagement*. No entanto, os *job resources* que existem na

⁹ O *Workaholic* é um indivíduo que trabalha de forma excessiva e obcecada, é viciado no trabalho, não consegue desconectar-se da actividade laboral (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009).

empresa levam ao aumento do *work engagement* e à diminuição do *burnout*.

2.4. CONSEQUÊNCIAS E EFEITOS DO *WORK ENGAGEMENT*

Um dos principais motivos para a popularidade das investigações do *work engagement* deve-se ao facto desta originar consequências positivas às empresas (Saks, 2006).

Harter, Schmidt e Hayes (2002) sugerem que existe relação positiva entre o *work engagement* e os resultados das empresas. No entanto, o *work engagement* é um conceito com base nas características comportamentais do indivíduo, com influência no desempenho individual, logo, atua a nível individual, muito antes de influenciar os resultados da empresa (Saks, 2006).

Kahn (1992) afirma que o *work engagement* proporciona o máximo de produtividade nos colaboradores, o que origina distinto desempenho organizacional individual, e consequente produtividade da empresa.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) conceituam o *engagement* como um fator mediador entre os meios e os resultados do trabalho, associado ao aumento da *performance*, ao compromisso com a organização e com a satisfação com o trabalho.

O *work engagement* é referido como positivo e recompensador para qualquer organização (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) e as suas experiências encontram-se relacionadas com a saúde e com o bem-estar. Por conseguinte, estas experiências produzem melhores resultados (Saks, 2006).

Nesta perspetiva, Schaufeli e Bakker (2004) acrescentam que os colaboradores com maiores níveis de *engagement* têm tendência para sentir uma grande ligação e necessidade de permanência na organização.

Saks (2006) afirma que os colaboradores que possuem atitudes positivas na organização tendem a demonstrar relações de confiança com o seu empregador. Deste modo, como mencionado anteriormente, o *engagement* encontra-se relacionado positivamente com o compromisso organizacional e negativamente com a necessidade de abandono da empresa (Sonnentag, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004).

Macey e Schneider (2008) referem que a relação entre os potenciais antecedentes e consequentes do *work engagement* não se encontra explanada, nem estudada pelos investigadores.

As consequências do *work engagement*, identificadas pelo estudo de Adekola (2011), são: a satisfação laboral (integra a satisfação com a carreira e o stress no trabalho) e o bem-estar psicológico (conflito trabalho – família e exaustão).

Chen e Chen (2012) identificaram, no estudo realizado a tripulantes de cabine do Taiwan, a principal consequência do *work engagement*, quanto maior o nível de saúde detetado (níveis elevados de *burnout* prejudicam a saúde dos tripulantes de cabine) maior a intenção de rotatividade entre colegas.

Por outro lado, Shuck, Reio e Rocco (2011) defendem que os principais consequentes do *work engagement* são: intenção de não abandonar a empresa (bem-estar na empresa), e vontade permanente de cooperação com a empresa, para além das suas funções (extrema responsabilidade).

O estudo de Chughtai e Buckley (2008) sugere que quanto maior o nível de sentimento de confiança, maior o nível de *work engagement*, que por outro lado, faz aumentar novamente os níveis de confiança, e assim sucessivamente.

Os investigadores referem as principais causas predisponentes ao *work engagement* dos colaboradores sendo:

(1) Os recursos organizacionais, que representam os meios colocados à disposição da organização necessários à realização das suas atividades, nomeadamente os recursos materiais e tecnológicos ou os recursos financeiros.

(2) Os recursos pessoais, baseados em dois tipos de fontes: internas (através do conhecimento, interesses pessoais, ou experiências de vida) e externas (relacionamentos sociais e contactos sociais), que desenvolvem determinadas características pessoais, como a autoestima, autoeficácia, otimismo, crenças, e capital psicológico positivo, sendo estes recursos utilizados para fins de superação de situações complicadas (Perrez & Baumann, 2005).

(3) O apoio social, uma causa importante, que remete para o apoio dos colegas, dado que o colaborador nunca trabalha sozinho e desamparado, é necessária a realização das tarefas dos colegas de modo a que o resultado final seja alcançado e o pretendido, tendo os superiores um papel fundamental, particularmente no *feedback* transmitido em relação ao desempenho profissional do colaborador, com ênfase para a autonomia profissional (devido à motivação, ao ambiente de trabalho positivo, ou à comunicação da organização), para a variedade das tarefas (equipas mais especializadas), e para a aposta em formações na organização (elo de ligação entre a organização e os colaboradores, aumento de produtividade, aumento de auto-confiança e motivação no

colaborador, e desenvolvimento do trabalho em equipa) (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Salanova et al., 2002; Schaufeli, Taris & Van Rheeën, 2008; Schaufeli & Bakker, 2003).

A investigação desenvolvida por Salanova e Schaufeli (2004), intitulada de “El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos”, indica que o *work engagement* encontra-se relacionado com a eficácia pessoal e com a auto-eficácia, sendo imprescindível para o funcionamento positivo da organização (Salanova, Grau, Llorens, & Schaufeli, 2001).

No entanto, a autoeficácia tanto é uma causa como uma consequência do *engagement*, isto é, suporta a ideia do pensamento positivo construtivo, transforma palavras negativas em positivas, e incutem este modelo mental aos colegas, e com isso influencia a positividade no *work engagement* (níveis altos de vigor, dedicação e absorção) (Salanova, Bresó, & Schaufeli, 2005).

Verifica-se que, num outro estudo empírico, os colaboradores que sentem emoções positivas, no trajeto - trabalho / casa ou casa / trabalho, tendem a possuir níveis mais altos de *engagement*, do que aqueles que não expressam experiências entre o mundo profissional e familiar. Por isso, o *engagement* também se associa a uma relação positiva entre o trabalho e a família (Montgomey, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003).

Bakker, Demerouti e Schaufeli (2003) afirmam, através do estudo realizado a diversos casais, que os níveis de vigor e dedicação encontram-se relacionados com o trabalho. Verifica-se que a esposa influenciou os níveis de vigor e dedicação do esposo, e vice-versa, o que significa que o *engagement* é transmitido entre os cônjuges, por meio de um processo de contágio emocional, isto é, refere-se às imitações inconscientes das expressões emocionais através das expressões faciais, da postura e dos movimentos (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994).

Os *engaged employees*, em comparação com os que não têm níveis de *engagement*, encontram-se mais felizes com o trabalho e mais comprometidos à empresa, e não sentem intenção de abandoná-la (Salanova et al., 2000, Demerouti et al., 2001, Schaufeli & Bakker, 2004).

Para além que, os *engaged employees* têm atitudes de iniciativa, tanto a nível pessoal como a nível profissional, assim como extrema motivação na realização das atividades, com o objetivo de assimilar novos conhecimentos e de assumir novos desafios ao nível profissional (Salanova et al., 2002).

Conclui-se, com o estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005), que o *engagement* está positivamente relacionado com o desempenho do colaborador.

Neste estudo participaram 342 colaboradores de 114 unidades de hotéis e restaurantes (58 unidades de hotel e 566 restaurantes), que forneceram informações relacionadas com os recursos organizacionais, o clima de serviço e o *engagement*, e verifica-se que o *engagement* dos colaboradores permitiu aos clientes reconhecer o desempenho e o serviço prestado pelos colaboradores, que por sua vez traduz-se na antevisão de um bom clima de atendimento ao cliente.



Figura 2 - Antecedentes e consequências do *work engagement* (Adaptado de Saks, 2006, p. 604)

Conclui-se, como verificado na figura 2, que os antecedentes são preditores do *engagement*, e este preditor das consequências. Neste sentido, o *engagement* é um elo de ligação entre os antecedentes e as consequências (Saks, 2006).

2.5. SÍNTESE CONCLUSIVA

A inclusão do *work engagement* nas empresas beneficia os colaboradores, tal como aumenta a vantagem competitiva no mercado (Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010; Salanova & Schaufeli, 2009).

Bakker et al. (2007) afirmam que existem diversos estudos que corroboram a afirmação anterior, que o *engagement* acarreta consequências positivas, tanto ao nível

individual como ao nível organizacional.

Verifica-se que o *work engagement* está interligado ao desenvolvimento organizacional, sendo de extrema importância as relações sociais estabelecidas entre o colaborador e a organização, o que origina consequências positivas com vista aos resultados positivos da organização, diminuindo, assim, os resultados negativos (Salanova & Schaufeli, 2009).

Salanova e Schaufeli (2009) sugerem diversas estratégias que promovem o *work engagement*, como:

(1) seleção dos colaboradores – este é o primeiro contacto entre o novo colaborador e a organização, e é deveras importante estabelecer antecipadamente os valores da organização;

(2) contrato psicológico – o processo de seleção é o ponto de partida, e termina com o contrato psicológico entre o colaborador e a organização, sendo um mecanismo que incrementa o *work engagement* (satisfação de ambas as partes);

(3) auditorias de *engagement* – refere-se à análise do bem-estar psicossocial, através de questionários realizados aos colaboradores, que consiste em avaliar os níveis de *engagement*, bem-estar e motivação;

(4) *workshops* – o principal objetivo é reunir os colaboradores, identificar o problema e, em conjunto, encontrar uma solução, de modo a potenciar a qualidade do trabalho, de salientar que esta estratégia tem sido implementada pelos autores de Espanha, como em outros Países da Europa, e na África do Sul.

(5) liderança, é o ponto primordial de qualquer organização, em que é o líder o principal responsável em otimizar o clima emocional e psicossocial do grupo organizacional, e de fomentar orientação para a tarefa, assim como para as competências sociais e emocionais. O líder deve incutir a prevenção dos níveis de *stress* e de *burnout*, e potenciar a motivação e o *engagement* nos colaboradores.

Bakker et al. (2008) e Bakker e Leiter (2010), com base em investigações realizadas, indicam que os *employees engaged* envolvem-se no trabalho com altos níveis de energia, e identificam-se com a sua função.

Verifica-se, através do estudo *Sixth European Working Conditions Survey* (EuroFund, 2017), a relevância do *work engagement* nos colaboradores, que contribui para o bem-estar e para a realização pessoal, para além de ser um fator no desempenho profissional. Conclui-se que o *engagement* está relacionado com o desempenho profissional ao nível individual, sendo este um fator que desencadeia o aumento do

desempenho, a criatividade, a saúde e o bem-estar. Ao nível organizacional, o *engagement* do colaborador proporciona implicações positivas ao nível coletivo, como o compromisso com a empresa, satisfação dos clientes, segurança e permanência dos colaboradores na empresa.

Também com base nos dados obtidos através do *Sixth European Working Conditions Survey* (EuroFound, 2017), conclui-se que nos 28 estados-membros da União Europeia, mais de 70% dos colaboradores sentem-se envolvidos (*engagement*) no seu trabalho, 82% considera que o seu trabalho foi sempre, ou na grande maioria das vezes, bem realizado, enquanto 52% considera que o seu trabalho é útil.

O relatório *Sixth European Working Conditions Survey* (EuroFound, 2017) indica-nos ainda que Portugal é o país dos 28 estados-membros da União Europeia que apresenta o menor nível de *work engagement*, com um valor de 3,69 (escala de 0-5 valores), enquanto Holanda apresenta o maior nível de *work engagement* com 4,22 (escala de 0-5 valores) (Schaufeli, 2017).

Conclui-se que o *work engagement* contribuirá de forma significativa se for entendido como um constructo distinto e único dos restantes constructos psicológicos tradicionais, sendo importante continuar a estudar e a investigar a temática do *work engagement*, pois assim é incrementada uma visão mais positiva do indivíduo tanto na vida pessoal como na vida profissional, sempre com primazia à qualidade da saúde (Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010; Salanova & Schaufeli, 2009).

CAPÍTULO III

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO

3.1. CONCEITO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3.1.1. O DESEMPENHO INDIVIDUAL

3.2. INDICADORES DE DESEMPENHO NUMA ORGANIZAÇÃO

3.3. A RELAÇÃO ENTRE O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO, O *WORK ENGAGEMENT* E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3.4. SÍNTESE CONCLUSIVA

No decorrer dos últimos anos surge o aumento da preocupação com a temática do desempenho organizacional, pelo que necessita de especial consideração por parte dos investigadores. Esta matéria de estudo tem suscitado uma abundância de literatura, em que a dinâmica de produção é acompanhada pela pluralidade de distintas perspetivas (Boselie et al., 2001).

Tal como o bem-estar, o desempenho é umas das dimensões relevantes no domínio da gestão de recursos humanos. Na perspetiva académica, refere-se a um conjunto comportamental com capacidade de assimilar num mesmo processo de ação, inúmeras dimensões de carácter individual, nomeadamente as competências, habilidades, afetos, entre outras; psicossociais; interpessoais e situacionais (Bendassolli, 2012).

Segundo Collins e Clark (2003), o rápido processo de transformações, tais como tecnológicas, organizacionais, culturais, sociais e económicas, e uma mudança acelerada, ambígua e competitiva, levaram a alterações ao nível comportamental e cultural dos colaboradores e empresas.

No entanto, as organizações necessitam de encontrar e expandir métodos que envolvam os colaboradores com os objetivos organizacionais (Cunha et al., 2008).

As equipas de trabalho, nas últimas quatro décadas, se converteram num elemento chave para o funcionamento das organizações. Estas ocorrem sob distintas perspetivas, e surgem nos diversos contextos, tanto no mundo académico como no mundo empresarial, como causa de elevados desempenhos, de competitividade e de qualidade (Dimas, Alves, Lourenço, & Rebelo, 2016).

Sendo assim, a interligação, no mesmo espaço e tempo, entre indivíduos com diferentes conhecimentos, experiências e atitudes proporcionam às equipas estabelecer respostas rápidas e inovadoras perante situações que surgem às organizações, sobretudo aquelas que executam em ambientes de carácter dinâmico e complexo (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009).

Segundo Qudah, Osman e Quadah (2014), o desempenho fundamenta-se na utilização das capacidades, dos conhecimentos e das experiências com o principal intuito de realizar as tarefas, de cariz laboral, com eficácia e eficiência.

Para estes autores, por intermédio do desempenho, a organização consegue, numa primeira instância, identificar e quantificar o custo dos recursos, possibilita mensurar a qualidade e a quantidade das tarefas realizadas. Deste modo, é viável alcançar os objetivos e as metas delineadas pela organização, no qual é imprescindível o desempenho organizacional, assim como o desempenho individual.

Salientar que o desempenho é o efeito de diversos fatores, uma vez que estes se relacionam com o modo como os colaboradores desempenham as suas tarefas laborais, e como atuam em relação a determinados problemas relacionados com o seu trabalho (Bochoff & Arnolds, 1995, citados por Klang, 2012).

De acordo com Chiavenato (1993), o desempenho dos colaboradores numa organização se desenvolve com base no sistema de recompensas propiciado pela organização, contudo sem retirar mérito ao esforço do colaborador.

Esta perspetiva se encontra elucidada na linha da teoria de expectativas sugerida por Lawer III e Porter (1973), dado que o esforço individual é encaminhado pelas competências e capacidades individuais, assim como pela compreensão do papel que os colaboradores têm que desenvolver ao longo da jornada laboral.

Neste capítulo será feita uma revisão teórica do conceito de desempenho organizacional. Apresenta-se o conceito de desempenho individual, no qual distingue-se o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, e efetua-se a conexão entre o desempenho organizacional e o desempenho individual.

Posteriormente, realiza-se uma breve revisão bibliográfica aos indicadores de desempenho, e salienta-se a sua pertinência para o desempenho da gestão das organizações.

Por fim, apresenta-se a relação entre o desempenho organizacional, o *work engagement* e o bem-estar psicológico.

3.1. CONCEITO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Não existe unanimidade entre os investigadores no que concerne à sua definição (Cunha et al., 2008; Richard et al., 2009). Deste modo, o desempenho encontra-se comprometido, não só pela escassez de consenso na sua explicação, como também pela utilização de enorme pluralidade de indicadores de desempenho, de distintos níveis de análise e métodos para a realização da avaliação de desempenho (Lebas & Euske, 2002).

Segundo Lebas e Euske (2002), o desempenho relaciona-se, em paralelo, com a ação, o resultado da ação e o êxito do sucesso desse mesmo resultado.

Para além disso, o desempenho relaciona-se com as demais variáveis que contribuem para atingir a competitividade da organização no mundo empresarial, assim

como as metas e os objetivos estratégicos da empresa, de modo a estabelecer um posicionamento global no mercado (Collins & Clark, 2003; Cunha et al., 2008).

Collins e Clark (2003) e Cunha et al. (2008) definem o desempenho como um processo contínuo de identificação, de mediação e, posterior desenvolvimento dos colaboradores e equipas de trabalho, com o intuito de despoletar os valores e objetivos da empresa. Deste modo, é de extrema relevância que o colaborador compreenda o seu papel no desempenho das suas funções, e conseqüente responsabilidade nos objetivos da empresa. Para isso, é fundamental o diálogo constante entre os colaboradores e os líderes/chefias, de forma a delinear as expetativas do desempenho, acompanhar os progressos, e posterior avaliação dos resultados obtidos.

Posto isto, apresenta-se na seguinte tabela o conceito de desempenho, definido por diversos autores.

Tabela 4- Definições de desempenho

Autor	Definição
Campbell (1990)	Conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos.
Mottowidlo e Van Scotter (1994)	Indica os resultados e os comportamentos referentes à função desempenhada pelo colaborador, que contribuem para os objetivos delineados.
Motowidlo, Borman, e Schmit (1997)	O desempenho é comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional. É o conjunto dos episódios de comportamento do colaborador que acrescentam valor à organização.
Sonnentag e Frese (2002)	É um conceito multidimensional e dinâmico que compreende um aspeto comportamental e um resultado, do qual o resultado é a consequência do comportamento do indivíduo.
Motowidlo (2003)	O desempenho é o valor total esperado por parte da organização referente aos comportamentos que o indivíduo realiza ao longo de determinado período de tempo.
Camara, Guerra e Rodrigues (2010)	Consiste no contributo dos colaboradores para os resultados da organização, e para os objetivos organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005), o desempenho dos colaboradores é irregular, uma vez que podem surgir determinadas alterações no decorrer de uma jornada de trabalho, o que corresponde o desempenho a um estado episódico. Neste sentido, podemos referir que o desempenho é um conjunto de

episódios, com base na evolução das funções ao longo do dia. Contudo, estes episódios são momentâneos, e encontram-se estruturados, para que os colaboradores atinjam o pretendido na função que desempenham.

Jabbour et al. (2012) indicam que o principal objetivo da gestão de recursos humanos é contribuir para o desempenho da organização. Assim, as práticas de recursos humanos influenciam, efetivamente, o desempenho dos colaboradores, no qual se aplicam com o propósito de obter determinados resultados através de atitudes e comportamentos, isto é, prevê-se que estas atitudes e comportamentos contribuam para o desenvolvimento do desempenho interno (Cesário et al., 2011).

De acordo com Wood e Menezes (1998), as práticas de recursos humanos intensificam os resultados da organização, por meio da execução de condições que proporcionam que os colaboradores se envolvam e realizem as suas tarefas com o intuito de atingir os objetivos da organização. Enquanto, Beah e Loo (2013) referem que adotar as melhores práticas de recursos humanos é uma vantagem para as organizações.

Becker e Gerhart (1996), Dyer e Reeves (1995), Hartog, Boselie e Pauuwe (2004), Huselid (1995), Paauwe (2009), Schuler e Jackson (1987) e Ulrich (1997), de acordo com a literatura, afirmam que existe uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. Assim, Guthrie (2001) indica que a consistência de práticas de recursos humanos estabelece a análise mais conveniente dos resultados individuais, sendo que estas fortalecem as capacidades dos colaboradores para o desempenho.

Posto isto, não existe uma definição exclusiva do desempenho, no qual cada organização deve definir, tanto a nível externo como a nível interno, os critérios que pretende alcançar e os indicadores adequados para a sua execução (Lebas & Euske, 2002).

Lebas e Euske (2002) referem que o desempenho de uma organização é uma variável social, com predisposição para interpretar as distintas partes interessadas dos elementos, no qual é subjetivo, uma vez que é necessária a solicitação de um acordo entre as partes interessadas, sendo incerto ao contexto definido e, apresenta-se conforme as seguintes abordagens teóricas: a abordagem económica, que realça a importância dos objetivos a cumprir, sendo que estes definem-se de acordo com os superiores da organização, a nível financeiro ou económico. A abordagem social salienta as dimensões humanas da organização, apesar de não negligenciar os aspetos económicos, engloba as atividades fundamentais à continuidade da empresa, e sustenta a teoria que o

alcance dos objetivos sociais permite atingir os objetivos financeiros e económicos. A abordagem sistémica desenvolve-se por oposição à abordagem económica e social, no que enfatiza os recursos existentes na organização. Por fim, a abordagem política é vista como uma crítica às abordagens mencionadas, é entendida como uma abordagem imparcial, ou seja, os colaboradores podem criar os seus próprios processos para a análise do desempenho da organização (Lebas & Euske, 2002).

A gestão do desempenho deve estabelecer o sucesso estratégico da organização, através dos comportamentos dos colaboradores, sobretudo quando as ações individuais dispõem-se para o desenvolvimento de competências, assim como o aperfeiçoamento de aspetos relacionados com a empresa de modo a alcançar um excelente nível competitivo (Collins & Clark, 2003; Cunha et al., 2008).

Para isso é necessário integrar os objetivos estratégicos, o desenvolvimento individual e de gestão e organização de recursos humanos. Estes três objetivos encontram-se interligados entre si, logo a execução (positiva ou negativa) de cada objetivo implica o processo todo. Nos objetivos estratégicos são delineados valores organizacionais e padrões de resultados desenvolvidos em comportamentos individuais ou grupais com o objetivo de incitar os colaboradores a alcançá-los. Estes objetivos estratégicos integram os seguintes padrões de resultados: eficácia, eficiência, qualidade, éticos, sociais, humanos ou ambientais. Quanto aos objetivos de desenvolvimento individual, estes analisam o potencial do desenvolvimento de competências individuais do colaborador de modo a potenciar o seu desempenho para o futuro, mencionando tanto os pontos fortes como os pontos fracos do desempenho individual, assim como as causas do desempenho, quando este é negativo. Assim, o *feedback* é muito importante, é visto como um catalisador de melhoria, de desenvolvimento individual e profissional, no qual não devemos negligenciar os princípios de gestão, os objetivos e a organização dos recursos humanos (Collins & Clark, 2003).

Também Yeung e Berman (1997) referem que os gestores de recursos humanos podem utilizar os resultados do *feedback* com o intuito de diagnosticar os problemas e aprimorar a capacidade organizacional de modo a incentivar mudanças comportamentais.

Igualmente, Chakravarthy (1986) e Rumelt, Schendel e Teece (1991) indicam que o desempenho organizacional é muito importante para a capacidade de analisar a sobrevivência e o sucesso de uma organização.

Deste modo, o desempenho organizacional é um dos principais fatores de

referência para a avaliação de decisões, assim como o desempenho dos líderes (March & Sutton, 1997), sendo o fator desempenho o objetivo final de uma organização (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

De acordo com Boal e Hooijberg (2000), o desempenho organizacional pode ser avaliado em duas linhas, através do comportamento organizacional e dos resultados alcançados. Quanto ao comportamento organizacional, este avalia particularidades como a mudança ou a reorientação estratégica e conflitos. Em relação aos resultados alcançados, estes fundamentam-se em indicadores chave do desempenho, como as vendas, o lucro, a produtividade e o valor das ações (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008).

Para o conceito de desempenho organizacional não existe concordância entre os investigadores, no qual estes assumem distintas abordagens (Richard et al., 2009). Contudo, isso ocorre, sobretudo, por dois motivos. Primeiro, devido ao facto dos investigadores utilizarem medidas de desempenho específicas do contexto organizacional em que se encontram a estudar, como por exemplo, o *marketing* avalia a satisfação dos clientes, as operações avaliam a produtividade, a área financeira avalia o retorno do investimento, e os recursos humanos avaliam a motivação. Em segundo, devido às diferentes perspetivas relacionadas com o desempenho da organização (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

De forma a cumprir os objetivos delineados, e alcançar vantagem competitiva, as organizações necessitam de colaboradores e equipas com elevados níveis de desempenho. Assim, é fundamental distinguir desempenho individual de desempenho organizacional (Sonnentag & Frese, 2002).

3.1.1. O DESEMPENHO INDIVIDUAL

Sonnentag e Frese (2002) indicam-nos que o desempenho individual não se define como um processo inerte, este encontra-se em constante movimento, sendo algo que representa mudanças e processos de aprendizagem a curto e a longo prazo. Estas mudanças e processos de aprendizagem são algo que as organizações planeiam aprimorar e desenvolver, com o intuito de alcançar as metas delineadas, de modo a atingir vantagem competitiva.

Neste sentido, o desempenho individual dos colaboradores é a base central para a competitividade e sustentabilidade das organizações, contudo, salienta-se que,

atualmente, as organizações se focam com particular atenção em aspetos que aumentam o desempenho individual dos colaboradores, de modo a facilitar a eficácia do trabalho (Akter, Alam, & Rubel, 2016).

Nem todas as ações concebem desempenho, mas sim aquelas que se referem ao propósito da organização, assim é importante a elaboração de critérios para a avaliação do nível de desempenho dos colaboradores de acordo com os objetivos apresentados pela organização, sendo complexo definir os critérios sem conceituar os resultados (Sonntag & Frese, 2002).

Sonntag e Frese (2002) referem que é fundamental distinguir uma ação comportamental de um resultado. Esta ação comportamental diz respeito ao que o indivíduo realiza no local de trabalho, ou seja, nem todos os comportamentos incluem-se na definição de desempenho, somente aqueles que são importantes e que se encontram interligados com os objetivos da organização. Estas ações comportamentais requerem uma avaliação, sendo que o resultado desta avaliação explica as consequências comportamentais do indivíduo. Menciona-se, ainda, que muitas vezes, os comportamentos e os resultados se relacionam, porém não se sobrepõem, uma vez que os resultados não dependem apenas do comportamento do indivíduo, mas de um conjunto de fatores.

O desempenho é deveras relevante para o indivíduo, uma vez que ao realizar as suas tarefas e ao transmitir um desempenho positivo, este sente-se mais feliz e realizado a nível profissional e pessoal. De outro modo, um fraco desempenho pode provocar insatisfação do indivíduo, demonstrando frustração ao nível pessoal (Sonntag & Frese, 2002).

Borman e Motowidlo (1993) diferenciam o desempenho na tarefa e desempenho contextual. O desempenho na tarefa diz respeito à competência do indivíduo face às tarefas que contribuem para os objetivos da organização, sendo que esta contribuição pode ser classificada como direta ou indireta. Enquanto, o desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem de forma direta para os objetivos da organização, mas que são essenciais para o ambiente da organização, social e psicológico.

Em relação à distinção entre o desempenho na tarefa e o desempenho contextual encontram-se relacionadas três hipóteses fundamentais: (1) as atividades relevantes para o desempenho na tarefa alteram de emprego para emprego, enquanto o desempenho contextual é idêntico entre empregos; (2) o desempenho na tarefa associa-se à

habilidade do colaborador, enquanto o desempenho contextual relaciona-se com a personalidade e a motivação do colaborador; e por fim, (3) o desempenho na tarefa é, normalmente, esperado, composto por comportamentos *in-role*, enquanto o desempenho contextual não se rege por princípios, formado por comportamentos *extra-role*. Nesta perspetiva existem cinco princípios associados a este desempenho, tais como: (1) competências para as tarefas específicas para o emprego; (2) competências para as tarefas não específicas do emprego; (3) competências de comunicação oral e escrita; (4) monitorização, apenas nos casos de posições de hierarquia de liderança; por último, (5) administração / gestão. Neste último princípio, administração / gestão, os autores mencionam como subfatores, o planeamento e a organização, a orientação, a motivação dos colaboradores, assim como a comunicação do *feedback*, formação, *coaching* e desenvolvimento dos colaboradores, e a comunicação eficaz com o intuito de manter os colaboradores devidamente informados. Quanto ao desempenho contextual, este distingue-se em dois tipos, como: conjunto de comportamentos que intencionam um funcionamento positivo da organização no presente e a simplicidade organizacional, e os comportamentos próativos, que pretendem o desenvolvimento dos procedimentos organizacionais, como por exemplo, a iniciativa pessoal. Por conseguinte, verifica-se que as capacidades e aptidões dos colaboradores referem-se ao desempenho na tarefa, enquanto os fatores relativos à personalidade encontram-se associados ao desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993).

Como explanado na figura 3, com base no modelo das características do trabalho apresentado por Hackman e Oldham (1976), pretende-se metodizar as relações entre as características do trabalho e posteriores respostas dos indivíduos diante o trabalho.

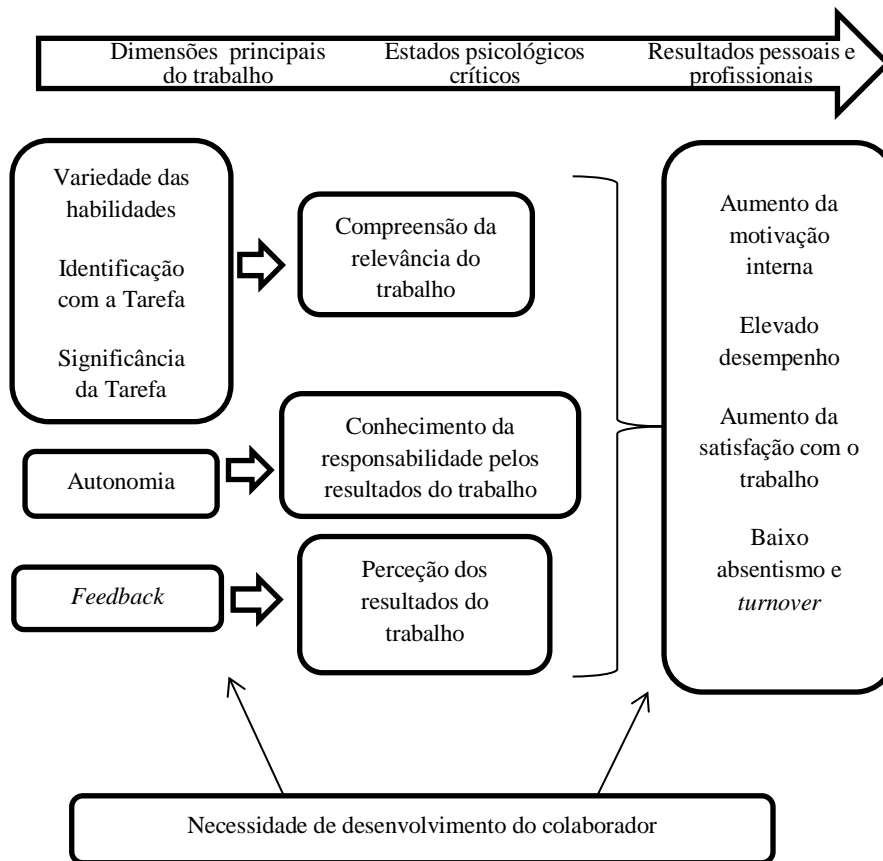


Figura 3 - Modelo das características do trabalho
(Adaptado de Hackman & Oldham, 1976)

Podemos verificar, através da figura 3, que as cinco dimensões do trabalho são vistas como estimuladores dos três estados psicológicos, que por outro lado, influenciam os resultados positivos ao nível pessoal e profissional. As conexões entre as dimensões do trabalho e o estado psicológico, assim como as dimensões do trabalho, o estado psicológico e os resultados são apresentadas como moderadas pela intensidade das necessidades individuais de desenvolvimento ou realização (Hackman & Oldham, 1976).

Salienta-se os três estados psicológicos exibidos no centro do modelo das características do trabalho, conceituados como (Hackman & Oldham, 1976):

1. Compreensão da relevância do trabalho: indica-nos até que ponto o colaborador tem noção da relevância do seu trabalho;
2. Conhecimento da responsabilidade pelos resultados do trabalho: refere-se ao peso de responsabilidades, por parte do colaborador, quanto aos resultados das tarefas que executa;

3. Percepção dos resultados do trabalho: o colaborador, de modo contínuo, tem conhecimento e entende o quanto é eficaz na realização das suas tarefas no local de trabalho.

Posto isto, o colaborador possui sentimentos positivos quando identifica (percepção dos resultados) que individualmente (conhecimento da responsabilidade dos resultados) desempenhou corretamente uma tarefa que lhe é relevante (compreensão da relevância do trabalho). Os sentimentos positivos experimentados pelo colaborador contribuem para o aumento da motivação, sendo um incentivo para que o colaborador continue a desempenhar corretamente e de modo eficaz as suas tarefas. De outro modo, quando o colaborador não desempenha corretamente uma tarefa, este não desenvolve os tais sentimentos positivos, deste modo pode optar por empenhar-se mais no futuro, de forma a alcançar o sentimento positivo, no qual é visto como uma regalia interna. Assim, o resultado é um ciclo incentivador de motivação positiva proporcionado por regalias internas (Hackman & Oldham, 1976).

Como verifica-se na figura 4, quanto às dimensões do trabalho, três destas dimensões contribuem para a compreensão da relevância do trabalho, sendo que uma contribui para o conhecimento da responsabilidade pelos resultados do trabalho e outra para a percepção dos resultados do trabalho. Relativamente ao primeiro estado psicológico, são mencionadas as três características do trabalho: (1) variedades das habilidades, que diz respeito a um conjunto de habilidades por parte do colaborador, ou seja, um trabalho que pode pretender uma panóplia de atividades que envolve diversas habilidades do colaborador. No contexto organizacional, quando uma tarefa requer a execução das diversas habilidades do colaborador, este pretende dar-lhe relevância, ainda que essa tarefa não seja importante para a organização; (2) identificação com a tarefa, o trabalho necessita do término de um conjunto de tarefas que devem ser efetuadas do início ao fim com um resultado evidente; (3) Significância da tarefa, refere-se ao impacto do trabalho na vida dos colaboradores. De acordo com os autores, quando o colaborador compreende que os resultados do trabalho executado podem possuir efeito considerável no bem-estar de outros indivíduos, a relevância desse mesmo trabalho aumenta (Hackman & Oldham, 1976).

Hackman e Oldham (1976) indicam que em relação ao conhecimento da responsabilidade dos resultados do trabalho é fundamental mencionar a autonomia, em que é concedida independência ao colaborador para que este planeie as suas tarefas, e

defina os métodos a utilizar para que estas sejam concluídas com sucesso. Quando uma tarefa necessita de autonomia, os resultados dessa mesma tarefa dependem unicamente da iniciativa e das decisões do colaborador, no qual este sente uma enorme responsabilidade pelos resultados que possam ser atingidos com o trabalho desenvolvido.

No que diz respeito à perceção dos resultados do trabalho, é essencial referir o *feedback*, uma vez que é importante comunicar as informações a respeito da eficácia e desempenho do colaborador relativas à realização das suas tarefas (Hackman & Oldham, 1976).

Os mesmos autores, em relação à intensidade da necessidade individual de desenvolvimento, referem que as diferenças entre os indivíduos influenciam o modo como reagem a eventuais situações relacionadas com o trabalho.

Quanto aos resultados a nível pessoal e profissional, estes são afetados pela motivação dos colaboradores, dado que estes se encontram interligados entre o desempenho de forma eficaz e as regalias internas. Neste sentido, outros dos resultados referem-se à qualidade do desempenho, satisfação com o trabalho, nomeadamente satisfação com as oportunidades (com o objetivo de desenvolver-se a nível pessoal e profissional) e, por último, o baixo absentismo e *turnover* (Hackman & Oldham, 1976).

Sonnetag e Frese (2002) identificam três conceções relacionadas com o desempenho e que se complementam entre si, como:

(1) perspetiva das diferenças individuais, refere-se às características de cada indivíduo que, previsivelmente, podem influenciar o desempenho individual, como por exemplo, a personalidade ou a inteligência. Considera-se que as diferenças no desempenho entre os colaboradores referem-se às diferenças individuais associadas, por exemplo, à personalidade, à capacidade e/ou à motivação individual.

(2) perspetiva situacional, refere-se aos aspetos ambientais em que o colaborador se encontra, que podem favorecer ou dificultar o nível de desempenho. A questão pertinente a esta situação é: quais são as situações em que os indivíduos têm melhor desempenho? Esta perspetiva integra abordagens que se focam, essencialmente, em aspetos do ambiente organizacional e aspetos motivacionais, como por exemplo, o sistema de recompensas ou conceções de igualdade e justiça organizacional. Neste contexto, Sonnetag e Frese (2002) mencionam o estudo desenvolvido por Hackman e Oldham (1976), em que os autores referem que as características do trabalho, anteriormente mencionadas, como a identificação com a tarefa, variedade das

habilidades, significância da tarefa, a autonomia e o *feedback* influenciam os resultados ao nível pessoal e profissional, tal como o desempenho individual.

(3) perspectiva da regulamentação do desempenho, diz respeito ao processo do desempenho, ou seja, não se concentram somente no indivíduo ou no ambiente laboral. Em oposição, esta perspectiva se concentra no processo de desempenho na íntegra e descreve-o num processo de ação. Esta perspectiva menciona a relevância do *feedback*, uma vez que estudos em Psicologia evidenciam o efeito positivo do *feedback* no desempenho individual dos indivíduos.

Por sua vez, Griffin et al. (2007) mencionam três comportamentos positivos relativos ao desempenho individual, tais como: a proficiência, a adaptação e a proatividade. Estes comportamentos podem ser observados em contexto individual, organizacional ou em equipa. Como por exemplo, a proficiência, a nível individual ocorre quando o indivíduo se certifica que as tarefas são realizadas corretamente, enquanto ao nível organizacional, o indivíduo aborda de forma positiva a organização, em equipa, o indivíduo gere o seu trabalho com os restantes colegas. Quanto à adaptação, em contexto individual, o indivíduo tem capacidade para se ajustar aos novos equipamentos ou procedimentos organizacionais, a nível organizacional, o indivíduo lida, de modo positivo, com as alterações que ocorrem no funcionamento organizacional, enquanto em equipa, o indivíduo responde positivamente às mudanças na equipa. Por fim, em relação à proatividade, a nível individual, o indivíduo inicia novos métodos para a realização das suas tarefas, a nível organizacional, expõe sugestões para o aumento da eficiência da organização, enquanto em equipa, desenvolve novas estratégias para o aumento do desempenho da equipa.

Sonnentag e Frese (2002) referem cinco indicadores, que podem provocar efeito positivo ao desempenho individual. Estes indicadores são extremamente importantes, uma vez que a globalização se encontra em constante mudança:

(1) aprendizagem contínua, é deveras importante o desenvolvimento de competências e a aprendizagem contínua, sendo essencial que os colaboradores se encontrem aptos para alcançar com sucesso os objetivos propostos, assim como os objetivos do futuro, em que as necessidades do trabalho individual estão em permanente alteração devido às inovações e às tecnologias, como as estruturas organizacionais;

(2) proatividade, esta característica é cada vez mais indispensável nos colaboradores, no sentido que, atualmente, é necessário cumprir com o solicitado pelas chefias, tal como ir mais além do que é proposto pela organização;

(3) trabalho de equipa, o interesse pelo desempenho das equipas ocorre cada vez mais por parte das organizações, no entanto, as equipas são compostas por diversos indivíduos, logo é essencial compreender o desempenho individual de cada colaborador com o propósito de melhorar os processos de equipa e, conseqüente desempenho. Deste modo, é fundamental perceber que as diferenças individuais antecipam o desempenho individual em conjunto com a equipa.

(4) globalização, refere-se ao mercado global, nomeadamente à necessidade de existir diversidade de culturas nos recursos humanos das organizações. Podemos verificar o efeito da globalização nas interações entre colaborador e cliente, uma vez que numa determinada cultura o desempenho individual pode ser positivo, enquanto para outra cultura o desempenho pode ser negativo, ou seja, estas interações podem variar em diferentes culturas.

(5) tecnologia, atualmente qualquer organização necessita das tecnologias de informação, deste modo o desempenho individual se encontra muito relacionado à utilização das tecnologias.

Neste contexto, é necessário distinguir os antecedentes (características individuais), os comportamentos dos colaboradores e os resultados atingidos, seja de carácter individual ou em equipa (Campbell & Wiernick, 2015).

Sonnentag e Frese (2002) distinguem o desempenho de tarefa e o desempenho de contexto. O desempenho de tarefa refere-se ao aproveitamento do indivíduo em contribuir com o núcleo técnico de uma ocupação ou cargo. Enquanto o desempenho de contexto é relativo às atividades que preservam o ambiente de trabalho na empresa (ambiente organizacional), social e psicológico. De salientar, que as competências e os conhecimentos são antecedentes do desempenho de tarefa, e em contrapartida considera-se a motivação e a personalidade antecedentes do desempenho de contexto.

Campbell e Wiernick (2015) sugerem um modelo de desempenho individual composto por oito princípios, sendo: (1) técnico, (2) comunicação, (3) iniciativa, esforço e persistência, (4) comportamento produtivo, (5) liderança executiva, direcção e supervisão, (6) gestão, (7) liderança de pares/equipas, e (8) gestão de pares/equipas. Não obstante, estes oito princípios são constantes entre os líderes, os níveis de hierarquias, áreas funcionais, setores e tipos de empresas.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), o desempenho individual se relaciona com os comportamentos dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.2. INDICADORES DE DESEMPENHO

No contexto empresarial, os indicadores de desempenho são aplicados para medir e, posteriormente, avaliar o sucesso das organizações. Normalmente, estes indicadores são apresentados a partir dos índices percentuais que originam a combinação de várias métricas. Estes indicadores podem ser considerados elementos chave, dado que, permitem à organização estudar e aprender, com base na experiência e nas mudanças evidentes na melhoria do futuro desempenho da organização (Duric et al., 2010).

Os indicadores de desempenho variam de organização para organização, uma vez que depende do tipo de negócio. Enfatiza-se que, para cada tipo de setor de atividade podem ser realizados distintos grupos de indicadores de desempenho. É fundamental para a realização dos indicadores de desempenho considerar as características específicas, tal como a perceção de conceitos metodológicos (Callado et al., 2007).

A Association of Universities and Colleges of Canada (1995) define indicadores de desempenho tanto quantitativo como qualitativo, que proporcionam informações estratégicas relacionadas com o funcionamento do sistema da organização e com as condições de saúde.

Por sua vez, Padoveze (1994) refere que os indicadores de desempenho contribuem para esclarecer determinadas situações da organização, sendo que o principal objetivo é identificar várias situações, analisar a tendência dos acontecimentos e comunicar à administração da organização.

Souza et al. (1994) defendem que os indicadores de desempenho baseiam-se em leituras quantitativas que caracterizam uma informação, desde a medição e a avaliação de uma estrutura de produção. Por conseguinte, os indicadores de desempenho podem ser considerados instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Segundo Lima (2005), os indicadores caracterizam um determinado resultado alcançado no decorrer do processo.

O modelo de avaliação de desempenho representa um papel importante para as organizações, o qual consiste numa ferramenta fundamental para a administração estratégica, para a monitorização e controlo do desempenho, para a comunicação da

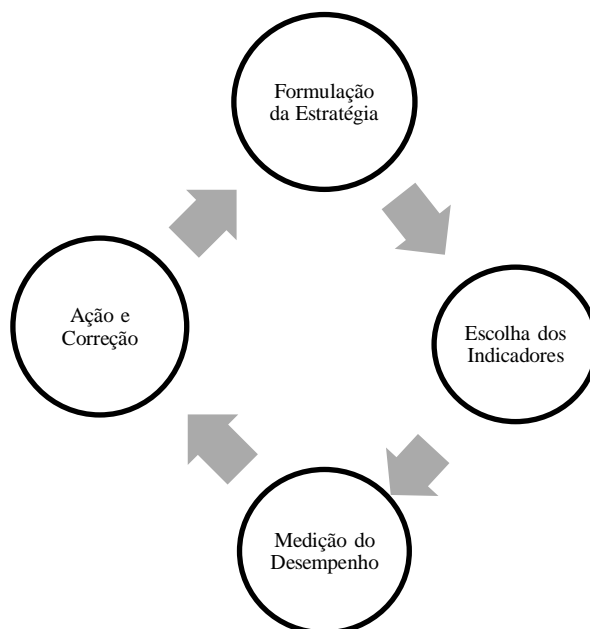
posição da organização ao nível interno e externo, como influenciar os comportamentos dos colaboradores (Franco-Santos et al., 2004).

Estes modelos de avaliação de desempenho devem integrar uma panóplia de indicadores de desempenho, que pretendem indicar o posicionamento do desempenho na organização (Berliner & Brimson, 1992).

Moreira (2002) indica que é essencial determinar a diferença de conceitos entre medida e indicador. Neste caso, medida é vista como um atributo, quantitativo ou qualitativo, que serve para avaliar determinado produto através de comparação ou padrão. O indicador é entendido como o efeito de diversas medidas, ou apenas uma medida, que possibilitam o entendimento da evolução do que se pretende avaliar.

De acordo ainda com Moreira (2002), encontra-se patente a relevância do relacionamento entre o sistema de avaliação com a gestão de uma organização e com a qualidade, ou seja, com uma gestão organizacional positiva e, no que concerne, à conexão dessa gestão com o aumento dos níveis de competitividade. Com base nos objetivos estratégicos definidos, a ligação entre o nível de competitividade expande-se por meio da escolha dos indicadores de desempenho apropriados à organização.

Deste modo, através da figura 4, verifica-se o desenvolvimento de um indicador de



desempenho.

Figura 4 - Desenvolvimento de um indicador de desempenho (Moreira, 2002).

Harrington (1993) refere que os indicadores de desempenho são pertinentes, dado que estes possibilitam o desenvolvimento da gestão das organizações. Menciona três motivos para que a organização adote sistema de avaliação de desempenho: (1) autoriza colaborar no processo de metas e das tendências; (2) ajuda a supervisionar o desenvolvimento da organização, uma vez que proporciona um conjunto de informações que permite compreender se está a perder ou a ganhar, assim como definir as causas e os erros, de modo a criar soluções, enquadrado num processo de aperfeiçoamento contínuo; e (3) determina indicadores de desempenho para concretizar realizações, com destaque para o cumprimento das metas e dos objetivos estratégicos. Salientar que essa concretização auxilia na motivação dos colaboradores, no sentido de proporcionar maior sentimento de realização pessoal.

Segundo Marr (2010), os *Key Performance Indicator* (KPI's¹⁰) podem ser descritos como estratégicos ou operacionais. Os KPI's estratégicos designam-se como indicadores que supervisionam o momento atual da organização e o que pretende alcançar no futuro, enquanto os KPI's operacionais são de curto prazo, atribuídos aos indivíduos, envolvendo cada colaborador da organização, de forma a que contribuam para os objetivos da organização.

3.3. A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E O *WORK ENGAGEMENT*

A área da psicologia positiva, como referido anteriormente, corrobora a relevância da psicologia, no sentido de compreender o funcionamento do indivíduo, nomeadamente os aspetos positivos do seu comportamento (Dutton & Sonenshein, 2009, Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De acordo com Schaufeli e Salanova (2007), o desempenho organizacional é um dos efeitos do *work engagement*, o qual aufere um papel primordial no desenvolvimento dos indivíduos no interior do contexto organizacional e que é visto como uma componente importante para o bem-estar e na saúde dos colaboradores, o que origina resultados positivos nas organizações.

O desempenho, em concreto, a sua avaliação e gestão ocupam um lugar

¹⁰ Em português traduz-se “Indicador-chave de desempenho”.

fundamental na gestão de recursos humanos. Estas componentes são imprescindíveis para a gestão do capital humano por causa das influências, seja diretamente ou indiretamente, na produtividade das organizações (Fernandes & Caetano, 2000; Camara et al., 2010).

Bakker, Van Emmerik e Van Riet (2008), Fernandes e Caetano (2000) e Taris e Schreurs (2009), referem que é nesta perspetiva que o conhecimento do estudo da relação entre o *work engagement* e o desempenho desenvolve-se, no sentido que, quanto mais positivo e fomentado o bem-estar no ambiente de trabalho, maior a satisfação e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, maior a produtividade e desempenho na organização.

Com base no referido anteriormente, diversos autores defendem que o *work engagement* dos colaboradores é relevante para as organizações, dado que não só aumenta o desempenho individual e organizacional como o desempenho financeiro da organização. Neste contexto, colaboradores *engaged* são um ponto positivo para a organização em todos os sentidos, uma vez que estes elevam a qualidade dos serviços, no qual os clientes se encontram mais satisfeitos e fidelizados à organização, nomeadamente ao produto (Piersol, 2007; Poglianich & Antonek, 2009).

Bakker (2009) acrescenta quatro motivos porque colaboradores com elevado *engagement* têm um desempenho positivo nas organizações. O primeiro diz respeito às emoções positivas, ou seja, os colaboradores demonstram de forma recorrente as suas emoções positivas no local de trabalho, como a felicidade e o entusiasmo, entre outras. O segundo refere-se à importância da saúde física e psicológica do colaborador, o colaborador *engaged* manifesta melhor saúde física e psicológica, logo, a sua saúde física e psicológica terá impacto no desempenho das organizações. O terceiro estabelece os seus próprios recursos pessoais e laborais e, por último o quarto motivo, diz respeito à transmissão do *engagement* para os colegas, ou seja, normalmente, quando existe um conjunto de colaboradores com níveis elevados de *engagement*, a probabilidade é maior de contagiar, no sentido positivo, um colega com níveis inferiores de *engagement*.

No entanto, em relação às investigações empíricas, são escassos os estudos que analisam a relação entre o *work engagement* e o desempenho. Ainda assim, de acordo com diversos autores, os resultados alcançados indicam ser prósperos (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008), no sentido que os resultados obtidos têm estabelecido uma relação significativa e positiva entre o *work engagement* e o desempenho (Schaufeli et al., 2006).

Xanthopoulou et al. (2009) referem que as características do trabalho, em que se incluem os recursos laborais, como oportunidades de desenvolvimento profissional, *feedback* sobre o desempenho, apoio entre os colegas, entre outros, influenciam determinadas situações na organização que estabelecem as condições psicológicas dos colaboradores, o que resulta no delineamento dos comportamentos dos colaboradores no local de trabalho. É de salientar que os recursos laborais (Bakker & Demerouti, 2007), mencionados anteriormente, são os principais desencadeadores do *work engagement* dos colaboradores, e como consequência o aumento do desempenho do colaborador na organização.

Importa mencionar que o local de trabalho desempenha um papel fundamental na felicidade dos indivíduos, uma vez que, é no trabalho que se encontra a origem dos recursos sociais, materiais, emocionais e psicológicos, que proporciona a satisfação das necessidades do indivíduo (Souto & Rego, 2007).

Lyubomirsky, King e Diener (2005) sugerem que os indivíduos que vivenciam com mais regularidade os afetos e emoções positivas tendem a ser indivíduos mais bem-sucedidos e realizados no que diz respeito aos vários setores da sua vida, particularmente nos setores pessoais e profissionais. No decorrer dos seus estudos, estes autores verificaram que os colaboradores mais felizes apresentam determinadas vantagens sobre os colaboradores que se encontram infelizes no trabalho, dado que são mais propícios a avaliações positivas, o que evidencia uma imagem positiva relativamente à chefia, propensos a um melhor desempenho nas tarefas realizadas e consequente produtividade, e menos favoráveis a comportamentos negativos e a doenças associadas ao trabalho.

Uma organização quando proporciona postos de trabalho, estabelecem significância aos colaboradores, portanto, estes tendem a ser mais felizes e saudáveis (Gavin & Mason, 2004).

De acordo com Barsade, Brief e Spataro (2003), as organizações dão muita importância às emoções por parte dos colaboradores na execução de um desempenho mais eficaz, que influencia o ciclo de vida da organização. Portanto, a expressão “trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos” indica que, os colaboradores mais felizes apresentam níveis mais elevados de desempenho que os colaboradores mais infelizes.

Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009) concluem que os indivíduos que vivenciam emoções positivas alcançam resultados superiores no seu desempenho em

comparação com os indivíduos que experienciam estados emocionais negativos, deste modo, o bem-estar pode fomentar um desempenho eficaz na organização. De ressaltar, ainda, que os colaboradores que apresentam níveis mais elevados de bem-estar se comportam de modo diferente no local de trabalho em comparação com os colaboradores que manifestam níveis mais baixos, logo evidencia-se o impacto que o bem-estar (seja de nível elevado ou reduzido) possui no desempenho dos colaboradores.

O relatório da *Chartered Institute of Personal Development (CIPD)*, redigido em 2012, com base em trabalhos anteriores de Alfes et al. (2010), conclui que os comportamentos relacionados com o trabalho que desencadeiam o aumento dos sentimentos positivos dos colaboradores se relacionam com o *engagement*. Por conseguinte, podemos verificar que o bem-estar e o *engagement* estão relacionados entre si.

Lewis et al. (2012) defendem que o *engagement* é fundamental para o desempenho. Contudo, estes apenas são sustentáveis se estiverem interligados com o bem-estar.

Por sua vez, Robertson e Cooper (2010) referem que o *engagement* é sustentável quando são apresentados elevados níveis de bem-estar psicológico. O mesmo autor constatou ainda que o bem-estar e o *engagement* influenciam o desempenho dos colaboradores, no qual o bem-estar fortalece consideravelmente a relação entre o *engagement* e o desempenho dos colaboradores.

Kahn (1990) não descreveu de modo explícito uma relação entre o *engagement* e o desempenho. No entanto, Rich, Lepine e Crawford (2010) indicam-nos que existem fortes indícios teóricos para considerar que esta relação é plausível. Ashfort e Humphrey (1995) corroboram esta ideia, ou seja, de modo generalizado, colaboradores com altos níveis de *engagement* no local de trabalho concentram não apenas o esforço físico, mas também o esforço cognitivo (emocionalmente conectado ao esforço) no alcance dos objetivos organizacionais. De outra forma, colaboradores que estão desmotivados com o trabalho retêm as suas energias físicas, emocionais e cognitivas, o que resulta na reflexão destas atitudes na realização das suas funções, através da lentidão e da ineficácia (Goffman, 1961; Hochschild, 1983; Kahn, 1990).

Com base na opinião de vários autores (Bakker, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Meyer & Marylène, 2008), os colaboradores com elevados níveis de *engagement* apresentam maiores índices de iniciativa pessoal, pretendem ir mais além nas suas funções, e inevitavelmente são mais proativos. Face ao exposto, o *engagement*

diminui as intenções de sair da empresa, e resulta num aumento da satisfação laboral, comprometimento e do desempenho no trabalho (Karatepe & Karadas, 2016).

Os estudos de Prins et al. (2009) conclui que, nos hospitais, os erros médicos (desempenho) relacionavam-se negativamente com o *engagement* dos médicos. Enquanto, Halbesleben e Wheeler (2008), verificaram que os colaboradores com elevados níveis de *engagement* possuem, igualmente, níveis elevados de desempenho.

Fairhurst e O'Connor (2010) sugerem que o *engagement* e o bem-estar se relacionam entre si, salientando que os colaboradores mais felizes e produtivos são aqueles que apresentam elevados níveis de *engagement* e de bem-estar na organização. Porém, Lewis et al. (2012) sugerem ainda que atingir o máximo nível de bem-estar e de *engagement* representa a condição mais produtiva e sustentável para os colaboradores.

Com base no estudo de Robertson e Cooper (2010), conclui-se que os altos níveis de bem-estar psicológico e de *engagement* dos colaboradores são fundamentais para as organizações bem-sucedidas e com altos desempenhos. Por sua vez, Wright e Cropanzano (2000) verificaram que o bem-estar psicológico está relacionado com o desempenho.

Em suma, de acordo com o CIPD (2012), os níveis elevados de bem-estar possuem uma relação significativa com o *engagement* que, por sua vez, são essenciais para o desempenho tanto individual como organizacional.

3.4. SÍNTESE CONCLUSIVA

Sonnentag e Frese (2002) referem que o desempenho individual não é um processo inerte, ou seja, está em constante movimento, o que requer mudanças e processos de aprendizagem a curto e a longo prazo. Estas mudanças e processos de aprendizagem são algo que as empresas devem planear e desenvolver, com o propósito de alcançar as metas delineadas, de modo a atingir vantagem competitiva.

Também Motowidlo e Kell (2012) mencionam que o desempenho se refere a comportamentos que podem incutir diferenças na realização dos objetivos organizacionais, sendo que o desempenho engloba comportamentos que podem originar efeitos positivos, bem como comportamentos potenciadores de comportamentos com efeitos negativos na realização dos objetivos organizacionais. Isto é, episódios comportamentais referentes ao desempenho levam à realização dos objetivos da

organização classificados de episódios negativos ou positivos que promovem ou impedem o cumprimento dos objetivos previstos.

Como verificado na literatura, o desempenho é conceituado como comportamentos individuais que contribuem para atingir os objetivos organizacionais (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Por sua vez, Griffin et al. (2007) indicam três comportamentos positivos referentes ao desempenho individual, como a proficiência, a adaptação e a proatividade, sendo estes comportamentos observados em contexto individual ou organizacional.

Constatou-se que os indivíduos que vivenciam emoções positivas alcançam resultados superiores no seu desempenho comparativamente com os indivíduos que experienciam estados emocionais negativos, assim o bem-estar pode incrementar um desempenho eficaz nas organizações (Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes, 2009).

Em suma, verificou-se que níveis elevados de bem-estar psicológico e de *work engagement* são importantes para as organizações bem-sucedidas e com elevados desempenhos, podendo existir uma relação positiva entre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho. (Robertson & Cooper, 2010).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV

INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

SUMÁRIO

- 4.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO**
 - 4.2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS**
 - 4.3. HIPÓTESES**
 - 4.4. VARIÁVEIS**
 - 4.5. TIPO DE ESTUDO**
 - 4.6. POPULAÇÃO E AMOSTRA**
 - 4.7. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**
 - 4.7.1. A ESCALA DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO (EBEP-R)**
 - 4.7.2. A ESCALA DO *WORK ENGAGEMENT***
 - 4.7.3. A ESCALA DO DESEMPENHO PERCECIONADO**
 - 4.8. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**
 - 4.9. PROCEDIMENTOS ÉTICOS**
 - 4.10. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS**
-

O enquadramento metodológico consiste na apresentação dos procedimentos a utilizar no decorrer das diversas fases da investigação, no qual o principal objetivo é propiciar ao investigador o plano que lhe permite seguir o caminho mais adequado, segundo a natureza do problema (Fortin, 2009).

Segundo Fortin (2009, p. 372), a metodologia é o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”. De acordo com a mesma autora, a metodologia retrata “(...) os métodos e as técnicas utilizadas no quadro da investigação”.

Para Gil (2008, p. 8), definir o método é “(...) como caminho para se chegar a determinado fim”, no qual consiste o método científico como “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Neste capítulo insere-se toda a explicitação e fundamentação em relação às diversas etapas do processo metodológico, que inclui um conjunto de procedimentos que integra a justificação do presente estudo, a questão de investigação, os objetivos da investigação, o tipo de estudo, a formulação das hipóteses, as variáveis, a população e a amostra, o instrumento de investigação, os procedimentos de recolha de dados e éticos, e, por último, o tratamento estatístico dos dados.

4.1. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

O atual contexto socioeconómico marcado por constantes desafios, inúmeras exigências e pressões competitivas, requer das organizações elevado desempenho por parte dos colaboradores. No entanto, no decorrer das últimas décadas, presenciamos que a globalização, a crise económica e a recessão, tal como o desenvolvimento da tecnologia têm pressionado as organizações e os colaboradores a efetuarem uma rápida mudança, bem como a adaptarem-se ao contexto organizacional (Kemp, 2013; Leka & Jain, 2010; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

O bem-estar psicológico fundamenta-se na perceção do desenvolvimento humano e dos desafios existenciais ao longo da vida, sendo um constructo multidimensional que representa características alusivas ao funcionamento psicológico positivo (Machado & Bandeira, 2012). Sendo assim, o bem-estar psicológico manifesta-se como a consequência de um desenvolvimento e funcionamento positivo através de seis dimensões que englobam a perceção pessoal e a perceção interpessoal, a avaliação

ao passado, o envolvimento no presente e o incentivo para o futuro.

Huppert (2009) indica-nos que o interesse quanto ao tema do bem-estar psicológico tem aumentado progressivamente, e verificou-se que, ao longo dos anos surgiu uma alteração na literatura relativa ao bem-estar, isto é, do foco sobre o distúrbio e disfunção para o foco sobre a saúde e a psicológica positiva.

A temática do *work engagement* é relativamente recente, e tem fomentado especial interesse e importância, não só por parte das organizações como também na área da investigação académica devido às novas perspetivas das organizações positivas, que pretendem potencializar o capital pessoal e social. Por outras palavras, as organizações positivas visam inculcar a positividade nos seus colaboradores, de modo a desenvolver níveis de motivação no trabalho, com o intuito dos colaboradores apresentarem-se mais motivados e saudáveis (ao nível físico e psicológico) (Bakker & Demerouti, 2008; Mercer, 2007; Salanova & Schaufeli, 2004; Sonnentag, Moiza, Demerouti & Bakker, 2012; Simpson, 2009; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013).

Nesta perspetiva, a realidade social das atuais organizações necessita de colaboradores com níveis altos de *work engagement*, uma vez que este potencia a qualidade da organização (Salanova, 2008).

Face ao exposto, trata-se de um tema muito pertinente para o estudo das organizações que pretendam compreender a relevância do bem-estar psicológico e do *work engagement* para o desempenho organizacional, pois entendemos que o colaborador que se sinta bem psicologicamente, encontra-se *engaged* com o trabalho, e consequentemente, possui níveis elevados de desempenho.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, constatamos que existe somente um estudo internacional que aborda o bem-estar psicológico, o desempenho e o *work engagement*, contudo, diverge do presente estudo, uma vez que determina o papel mediador do *work engagement* relativamente ao bem-estar psicológico e o desempenho. Posto isto, pretendemos estudar a relação entre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho, e determinar a importância do bem-estar psicológico e o *work engagement* para o desempenho dos colaboradores das organizações, nomeadamente de empresas da Região Autónoma da Madeira.

4.2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

O trabalho de pesquisa deve ser iniciado com fundamento em algum problema ou questão de investigação.

Na opinião de Fortin (2006), uma questão de investigação é um enunciado de caráter interrogativo preciso e categórico que determina os conceitos-chave, específica a população-alvo e preconiza uma investigação empírica.

De acordo com o enquadramento teórico elaborado e para a realização do presente estudo delineamos a seguinte questão de investigação:

Será que o bem-estar psicológico e o *work engagement* contribuem para o desempenho organizacional dos colaboradores de empresas da Região Autónoma da Madeira?

Tendo em conta o referenciado anteriormente e face à finalidade do estudo, foram definidos os seguintes objetivos:

- i) Analisar as variáveis sociodemográficas e profissionais que caracterizam a amostra.
- ii) Determinar a relação entre as dimensões do bem-estar psicológico e as dimensões do *work engagement*.
- iii) Determinar a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais com o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional.
- iv) Analisar se as dimensões do bem-estar psicológico e as dimensões do *work engagement* influenciam o desempenho organizacional.

4.3. HIPÓTESES

De acordo com Fortin (2009), a hipótese é uma previsão referente a uma relação existente entre variáveis que se verifica empiricamente.

Com base no enquadramento teórico, na problemática em estudo e nos objetivos delineados, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 - Há uma relação positiva e significativa entre o bem-estar psicológico e o *work engagement*.

Hipótese 1a - A aceitação de si relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Hipótese 1b - As relações positivas com os outros relacionam-se positivamente com o *work engagement*.

Hipótese 1c - A autonomia relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Hipótese 1d - O domínio do meio relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Hipótese 1e - O crescimento pessoal relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Hipótese 1f - O vigor relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

Hipótese 1g - A dedicação relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

Hipótese 1h - A absorção relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

Hipótese 2 - O bem-estar psicológico e o *work engagement* relacionam-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2a - A aceitação de si relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2b - As relações positivas com os outros relacionam-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2c - A autonomia relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2d - O domínio do meio relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2e - O crescimento pessoal relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2f - Os objetivos de vida relacionam-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2h - O vigor relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2i - A dedicação relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2j - A absorção relaciona-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 3 - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função das variáveis sócio-demográficas e profissionais.

Hipótese 3a - O bem-estar psicológico, o *work engagement*, o desempenho variam em função da idade.

Hipótese 3b - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do género.

Hipótese 3c - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do estado civil.

Hipótese 3d - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função das habilitações literárias.

Hipótese 3e - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do número de filhos.

Hipótese 3f - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do vínculo laboral.

Hipótese 3h - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do regime de trabalho.

Hipótese 3i - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do número médio de horas de trabalho por semana.

Hipótese 3j - O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função da antiguidade.

4.4. VARIÁVEIS

As variáveis são fundamentais para qualquer tipo de estudo, nas quais se encontram inseridas as hipóteses.

De acordo com Fortin (2009), a operacionalização de um conceito é o procedimento no qual uma variável é traduzida, identificando as suas dimensões e os indicadores para posterior medição.

Fortin (2009, p. 376) considera que as variáveis são “características de pessoas, de objectos ou de situações estudadas numa investigação, a que se pode atribuir diversos valores”.

No presente estudo são consideradas as variáveis dependentes e independentes.

VARIÁVEL DEPENDENTE

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.189), a variável dependente “é o factor que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente”. Neste sentido, a variável dependente é aquela que se pretende estudar e que sofre o efeito da variável independente, ou seja, é influenciada pelas variáveis independentes.

Definiu-se para o presente estudo como variáveis dependentes o **bem-estar psicológico**, o *work engagement* e o **desempenho**.

VARIÁVEL INDEPENDENTE

Fortin (2006) refere que a variável independente consiste na variável manipulada no estudo pelo investigador com o intuito de estudar os seus efeitos na variável dependente.

Para o presente estudo, foram seleccionadas as seguintes variáveis independentes:

- Variáveis sócio-demográficas: idade, género, estado civil, habilitações literárias e número de filhos.

- Variáveis profissionais: categoria profissional, setor de atividade, vínculo laboral, regime de trabalho, número de horas de trabalho por semana e antiguidade na empresa.

A relação entre o campo pessoal e profissional dos indivíduos é influenciado por diversos fatores, que abrangem os factores de carácter individual, familiar e profissional, logo é essencial que o estudo do bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional inclua os fatores mencionados anteriormente.

Da ligação entre as variáveis dependentes e independentes surge o modelo concetual (Figura 5) que permite elucidar as possíveis relações entre as variáveis dependentes e independentes.

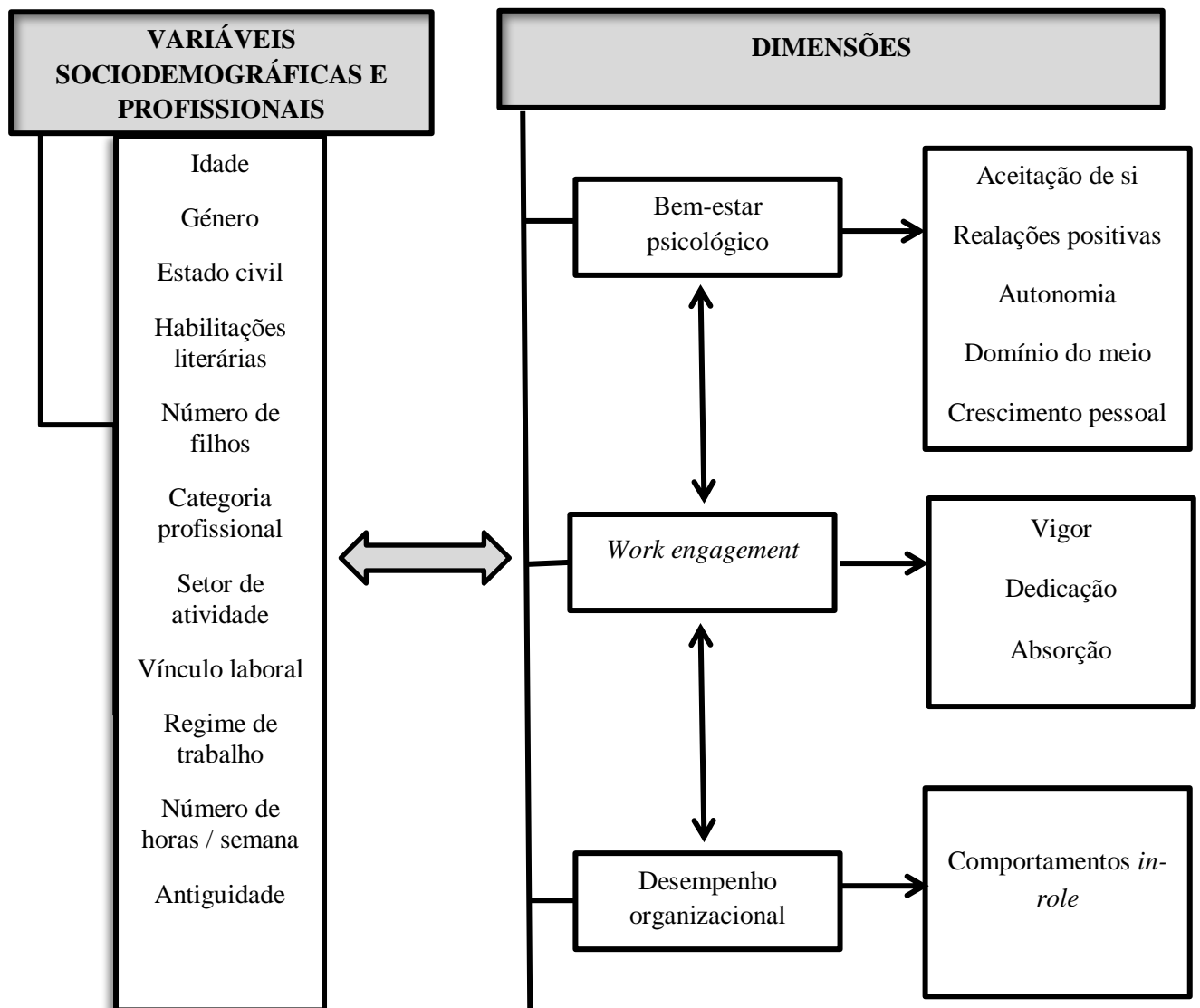


Figura 5 - Modelo concetual da relação entre as variáveis em estudo.

4.5. TIPO DE ESTUDO

O presente estudo insere-se numa investigação quantitativa, uma vez que consiste na atribuição de valores numéricos às observações efetuadas, com o objetivo de estudar com métodos estatísticos as relações entre as variáveis em estudo (Polit & Hunger, 1995). Com base nos objetivos e as características do presente estudo, prosseguimos por um estudo do tipo descritivo e correlacional, dado que se pretende explorar a relação entre o bem-estar psicológico, o work engagement e o desempenho e, por sua vez, verificar e analisar as relações existentes entre as variáveis mencionadas. No que concerne à dimensão temporal, enquadra-se o estudo transversal, na medida em o estudo tem lugar num período temporal limitado.

4.6. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Fortin (2009, p.69) define a população como “(...) um grupo de pessoas ou elementos que têm características comuns”.

A mesma autora refere que a amostra é o “conjunto de sujeitos retirados de uma população” (p.363).

De acordo com Fortin (2009, p.133), “a descrição da população e da amostra fornece uma boa ideia sobre a generalização dos resultados. As características da população definem o grupo de sujeitos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção”.

Com base no mencionado anteriormente, a amostra do presente estudo é constituída por 186 colaboradores de pequenas e médias empresas da Região Autónoma da Madeira.

Salienta-se que a seleção da amostra foi realizada através da técnica de amostragem não probabilística por conveniência ou intencional, tendo em consideração os seguintes critérios de seleção: todos os colaboradores inquiridos desempenham funções nas empresas da Região Autónoma da Madeira; os colaboradores responderam de modo voluntário e anónimo ao questionário; e nenhuma escolha se referia a critérios de sexo, etnia, orientação política ou religião.

4.6.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do presente estudo é constituída por 186 inquiridos e, através da tabela 5, verifica-se que 100 inquiridos são do género feminino (53,8%) e 86 do género masculino (46%).

Tabela 5 - Caracterização da amostra segundo o género

Género	n	%
Feminino	100	53,8
Masculino	86	46,2
Total	186	100,0

Os resultados relativos à idade (tabela 6), permitem-nos verificar que a população em estudo apresenta uma média de idades de 38,11 anos, que varia entre um valor mínimo de 18 anos e um valor máximo de 63 anos, sendo a mediana de 37 anos e a moda de 33 anos, com um desvio padrão de 10,435.

Tabela 6 - Caraterização da amostra em função da idade

	Idade
N	186
Média	38,11
Mediana	37,00
Moda	33
Desvio Padrão	10,435
Mínimo	18
Máximo	63

No que respeita ao estado civil (tabela 7), apesar dos valores se assemelharem quantitativamente entre os estados solteiro e casado, verifica-se que o estado solteiro apresenta a maior percentagem com 41,9%, seguindo-se o estado casado com 39,2%, os que se encontram em união de facto com 10,2%, os divorciados se apresentam com 7,0% e somente 3 inquiridos (1,6%) se encontram viúvos.

Tabela 7 - Caraterização da amostra em função do estado civil

Estado Civil	n	%
Solteiro	78	41,9

Divorciado	13	7,0
Casado	73	39,2
União de Facto	19	10,2
Viúvo	3	1,6
Total	186	100,0

Por sua vez, quanto à existência de filhos (tabela 8), observa-se que a maioria dos inquiridos tem filhos (56,5%).

Tabela 8 - Carterização da amostra em função da existência de filhos

Existência de filhos	n	%
Sim	105	56,5
Não	81	43,5
Total	186	100,0

No que se refere ao número de filhos (tabela 9), verifica-se que a maioria dos inquiridos tem apenas 1 filho (26,9%), seguindo-se os inquiridos com 2 filhos (23,1%), e 5,4% os inquiridos com 3 filhos. Enfatiza-se que apenas 2 inquiridos têm 4 filhos (1,1%), apresentando assim a menor percentagem da amostra.

Tabela 9 - Caracterização da amostra segundo o número de filhos

Número de filhos	n	%
0	81	43,5
1	50	26,9
2	43	23,1
3	10	5,4
4	2	1,1
Total	186	100,0

Como podemos verificar na tabela 10, a maioria dos inquiridos são licenciados (32,8%), seguindo-se os inquiridos com o 12º ano (41,9%). Em seguida, observa-se que 28 inquiridos possuem o 9º ano (15,1%), enquanto apenas 3 possuem doutoramento (1,6%).

Tabela 10 - Caracterização da amostra segundo as habilitações literárias

Habilitações Literárias	n	%
Até ao 9º ano	28	15,1
Até ao 12º ano	78	41,9
Licenciatura	61	32,8
Mestrado	16	8,6
Doutoramento	3	1,6
Total	186	100,0

Ao observar a tabela 11, verifica-se uma amostra diversificada quanto à categoria profissional e constata-se que a mais frequente é a de vendedor (18,8%), seguindo-se a de técnico superior com 22 inquiridos (11,8%). Em seguida, a categoria profissional de administrativo, de assistente operacional e gestor com 14 inquiridos (7,5%). A categoria profissional menos frequente é de monitor e consultor com apenas 1 inquirido (0,5%).

Tabela 11 - Caracterização da amostra segundo a a categoria profissional

Categoria Profissional	n	%
Encarregado Geral	6	3,2
Vendedor	35	18,8
Técnico Superior	22	11,8
Engenheiro	3	1,6
Administrativo	14	7,5
Rececionista	13	7,0
Técnico de Recursos Humanos	3	1,6
Diretor	13	7,0
Assistente Operacional	14	7,5
Contabilista	6	3,2
Gestor	14	7,5
Repositor	4	2,2
Motorista	4	2,2
Técnico de Informática	5	2,7
Guia de Turismo	2	1,1
Marketing/Relações Públicas	6	3,2
Designer	5	2,7
Jornalista	3	1,6
Monitor	1	,5
Enfermeiro	2	1,1
Mecânico	3	1,6
Talhante	2	1,1
Empregado de Armazém	3	1,6

Consultor	1	,5
Assistente Técnico	2	1,1
Total	186	100,0

No que concerne ao setor de atividade das empresas em estudo (tabela 12), verifica-se que o setor mais predominante é o da indústria (18,3%), seguindo-se o setor do turismo com 15,1% e o setor do retalho com 14,0%. Consta-se que o setor de atividade com menor percentagem é *design* e publicidade com 0,5%.

Tabela 12 - Caracterização da amostra segundo o setor de atividade

Setor de Atividade	n	%
Construção	18	9,7
Indústria	34	18,3
Telecomunicações	10	5,4
Saúde	13	7,0
Educação	6	3,2
Retalho	26	14,0
Turismo	28	15,1
Restauração	2	1,1
Consultoria	8	4,3
Banca/Seguros	2	1,1
Entidades reguladoras/Públicas	2	1,1
Transportes	4	2,2
Tecnologias de Informação	2	1,1
Animação	2	1,1
Design e Publicidade	1	,5
Ambiente	22	11,8
Comunicação	6	3,2
Total	186	100,0

Os resultados referentes ao vínculo laboral dos inquiridos (tabela 13) permitem-nos verificar que a maioria tem um contrato de trabalho sem termo (57,5%), seguindo-se o contrato a termo certo (29,0%), o contrato a termo incerto com 5,9%, os inquiridos em prestações de serviços / recibos verdes apresentam-se de seguida com 5,4%, e somente 4 inquiridos têm um contrato de estágio / outro tipo de formação (2,2%).

Tabela 13 - Caracterização da amostra segundo o vínculo laboral

Vínculo Laboral	n	%
Contrato de trabalho sem termo	107	57,5
Contrato de trabalho a termo incerto	11	5,9
Contrato de trabalho a termo certo	54	29,0
Contrato de estágio / outro tipo de formação	4	2,2
Prestação de serviços / recibos verdes	10	5,4
Total	186	100,0

Relativamente ao regime de trabalho (tabela 14), observa-se que 178 (95,7%) dos inquiridos se encontram em regime *full-time*, enquanto os restantes 8 (4,3%) se encontram em regime *part-time*.

Tabela 14 - Caracterização da amostra segundo o regime de trabalho

Regime de Trabalho	n	%
<i>Full-Time</i>	178	95,7
<i>Part-Time</i>	8	4,3
Total	186	100,0

No que diz respeito ao número médio de horas de trabalho por semana (reais) explanados na tabela 15, constata-se que a média é de 40,52 horas, sendo a mediana de 40 horas e a moda de 40 horas. O desvio padrão do número de horas de trabalho por semana é de 7,011, sendo que o número de horas de trabalho máximo por semana que os inquiridos exercem é de 65 horas, enquanto o número mínimo é de 5 horas.

Tabela 15 - Caracterização da amostra segundo o número médio de horas de trabalho / semana (reais)

Número médio de horas de trabalho / semana (reais)	
N	186
Média	40,52

Mediana	40,00
Moda	40
Desvio Padrão	7,011
Mínimo	5
Máximo	65

Por sua vez, relativamente à antiguidade, em termos de anos, através da tabela 16, verifica-se que a média é de 10,15 anos, sendo a mediana de 6 e a moda de 1 ano. O desvio padrão é de 10,757 anos, o número mínimo é de 1 ano e o número máximo é de 73 anos.

Tabela 16 - Caracterização da amostra segundo a antiguidade na empresa

Antiguidade	
N	186
Média	10,15
Mediana	6,00
Moda	1
Desvio Padrão	10,757
Mínimo	1
Máximo	73

4.7. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Numa investigação científica os instrumentos de recolha de dados são utilizados para obter informações relevantes para a investigação, sendo que existem várias formas de recolha de dados, no entanto, é o investigador que escolhe o tipo de instrumento mais adequado ao objetivo do estudo, à questão de investigação e às hipóteses formuladas (Fortin, 2009).

Fortin (2009) menciona que as técnicas de entrevista e o questionário permitem obter informações, de modo direto, sobre as ideias, comportamentos, expectativas, sentimentos e atitudes dos indivíduos em estudo.

Deste modo, ao optarmos pelo questionário como instrumento de recolha de dados, é necessário considerar que este traduz os objetivos do estudo com as variáveis mensuráveis, e auxilia a organizar os dados, uma vez que as informações pretendidas pelo investigador são recolhidas de modo rigoroso (Fortin, 2009).

Neste sentido, com base nos pressupostos mencionados, optámos pela utilização de um instrumento composto por quatro partes, a primeira destinada à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos; a segunda parte constituída pela escala de bem-estar psicológico de Ryff (1989), versão experimental reduzida de Novo, Duarte-Silva e Peralta (2004); a terceira pela escala do *work engagement* de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português por Chambel, Castanheira e Sobral (2014); e a última, pela escala *Self-rated performance* de Williams e Anderson (1991).

O instrumento (anexo 1) contém ainda uma breve introdução relativa ao âmbito e ao autor da investigação, os seus objetivos e finalidade, e menciona o anonimato e a confidencialidade dos dados.

4.7.1. A ESCALA DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO (EBEP-R)

A escala de bem-estar psicológico utilizada no presente estudo segue a matriz do modelo proposto por Ryff, sendo que se trata de um conceito multidimensional, constituído por uma panóplia de características cognitivas e afetivas, compostas por seis dimensões: aceitação de si, crescimento pessoal, objetivos de vida, relações positivas com os outros, domínio do meio e autonomia (Novo, 2003). De modo a operacionalizar as dimensões anteriormente referidas, Carol Ryff desenvolveu uma escala de auto-avaliação para cada uma das seis dimensões (Ryff, 1989b).

Para o presente estudo, de modo a avaliar o bem-estar psicológico dos inquiridos, foi utilizado a EBEP-R, a escala de bem-estar psicológico, a versão experimental reduzida de Novo, Duarte-Silva e Peralta (2004), construída com base na escala original *Psychological Well-being Scales* (PWBS) de Ryff (1989), adaptada para português (EBEP) por Novo, Duarte-Silva e Peralta (1997).

A versão original da escala contém 84 itens (Ryff, 1989a; Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keys, 1995), e desenvolveu-se com o propósito de avaliar os seis domínios do bem-estar: aceitação de si, crescimento pessoal, objetivos de vida, relações positivas com os outros, domínio do meio e autonomia.

Ryff e Keyes (1995), Novo (2005), Novo, Marcelino e Santo (2006) mencionam que mais tarde o número dos itens foi reduzido para 18, sendo que cada subescala engloba 3 itens por dimensão, e assim permanecem os seis domínios originais.

A primeira dimensão é a aceitação de si (itens 6, 12 e 18) e refere-se às atitudes

positivas relacionadas com o *self*, à aceitação das suas características positivas ou negativas e aos sentimentos positivos relativamente à vida passada. A segunda dimensão é o crescimento pessoal (itens 3, 9 e 15) e diz respeito à capacidade para novas experiências, seja a nível profissional ou pessoal e ao desenvolvimento do seu potencial individual. A terceira dimensão são os objetivos de vida (itens 5, 11 e 17) e indica o delineamento de objetivos que contribuam para orientar o comportamento e atribuir sentido à vida. A quarta dimensão são as relações positivas com os outros (itens 4, 10 e 16) e refere-se ao envolvimento em relações interpessoais positivas e de confiança, assim como sentimentos repletos de amizade e afeto. Quanto à quinta dimensão, esta é denominada de domínio do meio (itens 2, 8 e 14) e define-se pela capacidade de gerir de modo positivo a vida, e para enfrentar e solucionar, de forma eficiente, as exigências externas. Por último, a dimensão autonomia (itens 1, 7 e 13), que se caracteriza pelos seguintes atributos: independência, autodeterminação e regulamentação interna face às pressões externas.

As seis escalas referentes ao bem-estar psicológico foram construídas como medidas independentes e autónomas, contudo, estas quando aplicadas em conjunto, se apresentam como uma lista única de auto-avaliação que contém os itens de cada escala de modo alternado.

Os inquiridos avaliaram o grau do seu bem-estar psicológico segundo uma escala de *Likert* em que as respostas variam desde o discordo completamente (1) até ao concordo completamente (6), mais especificamente: discordo completamente (1); discordo em grande parte (2); discordo parcialmente (3); concordo parcialmente (4); concordo em grande parte (5) e concordo completamente (6).

De referir que a classificação dos itens negativos se inverteu no momento da cotação, em concreto os itens 2, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. Estes itens coincidem com frases expressas no modo negativo ou se referem à avaliação de questões nocivas ao bem-estar do sujeito (a pontuação foi reordenada de 1 a 6). Por outro lado, os itens positivos (1, 3, 6, 8, 9, 10, 11 e 12) representam as características afirmativas da variável em estudo (tabela 17).

Tabela 17 - Subescalas da escala do bem-estar psicológico (EBEP-R) segundo os itens positivos e negativos

Subescalas	Itens
------------	-------

	Itens positivos	Itens negativos
Aceitação de si	6, 12	18
Crescimento pessoal	3, 9	15
Objetivos de vida	11	5, 17
Relações positivas	10	4, 16
Domínio do meio	8	2, 14
Autonomia	1	7, 13

A versão original com 84 itens apresenta uma consistência interna evidenciada pelo coeficiente de *Alpha de Cronbach* com valores entre 0,89 e 0,93 (Novo, 2003).

Relativamente à versão com 18 itens, a escala apresenta coeficiente de correlação com valores entre 0,70 e 0,89, sendo o valor do *Alpha de Cronbach* de 0,82 (Novo et al., 2006).

Ao comparar os valores do coeficiente *Alfa de Cronbach* do presente estudo com investigações realizadas, verifica-se que o *Alfa de Cronbach* apresenta valores idênticos aos estudos mencionados na tabela 18. Deste modo, com base na presente amostra, conclui-se que a escala do bem-estar psicológico apresenta uma boa consistência interna (tabela 18).

Tabela 18 - *Alfa de Cronbach* da EBEP-R Total

Escala Bem-Estar Psicológico	Novo, Silva e Peralta (1997) (N=244)	Ferreira e Simões (1999) (N=353)	Presente estudo (2019) (N=186)
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,93	0,94	0,81

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às subescalas do bem-estar psicológico, verifica-se com base em diferentes estudos realizados com a EBEP-R (18 itens), que os valores de consistência interna das subescalas variam entre 0,33 a 0,59.

No formato dos 18 itens, as subescalas do bem-estar psicológico apresentam coeficientes de correlação com as escalas originais, com 20 itens.

Novo (2003) menciona que a consistência interna apresenta resultados entre os valores 0,74 e 0,86 para as seis subescalas, sendo que o total da escala apresenta o valor de 0,93. Avaliou, ainda, a estrutura interna das seis subescalas através de

intercorrelações entre ambas, dos quais os coeficientes, todos significativos ($p < 0,05$), variam entre 0,28 e 0,74.

Dada a multiplicidade de estudos com a EBEP-R apresentados por diversos autores, pretende-se com a seguinte tabela apresentar, por ordem cronológica, as características das amostras e os resultados obtidos quanto ao nível da consistência interna das seis subescalas da EBEP-R (Ryff, 1989b; Ryff & Essex, 1992; Ryff & Keyes, 1995).

Observa-se, através da tabela 19, que o instrumento do bem-estar psicológico de 18 itens (3 itens por subescala) tem revelado algumas lacunas ao nível metodológico relativamente a questões psicométricas do coeficiente de consistência interna (*Alfa de Cronbach*) das seis subescalas do instrumento. Como tal, Ryff e Keyes (1995, p.721) alertam para “...the modest alfa coefficients likely reflect the small number of indicators per scale and the fact that items were chosen to represent the conceptual breadth within each construct”.

Salienta-se, ainda, que para o presente estudo os valores do *Alfa de Cronbach* das subescalas do bem-estar psicológico não são muito diferentes dos resultados obtidos em outros estudos, o que parece corroborar a opção dos itens por escala, fundamentada na amplitude teórica e concetual de cada dimensão e no número reduzido de itens por factor (Ryff & Keyes, 1995).

Tabela 19 - Estudos que utilizaram a EBEP-R (18 itens) e respetiva consistência interna

Estudo	Subescalas (<i>Alfa de Cronbach</i>)					
	AS	CP	OV	RP	DM	A
Ryff e Keyes (1995)	0,52	0,40	0,33	0,56	0,49	0,37
Marmot et al. (1998)	Valores entre 0,37 e 0,59					
Keyes et al. (2002)	0,59	0,55	0,37	0,58	0,52	0,48
Paradise e Kernis (2002)	0,75	0,58	0,35	0,67	0,61	0,51
Lindfors e Lundberg (2002)	0,56	0,54	0,34	0,63	0,58	0,22
Van Dierendonck (2005)	0,68	0,53	0,17	0,52	0,58	0,64
Lindfors et al. (2006)	0,70	0,66	0,24	0,65	0,71	0,53

Presente Estudo (2019)	0,63	0,19	0,63	0,21	0,29	0,59
------------------------	------	------	------	------	------	------

AS = Aceitação de si; CP = Crescimento pessoal; OV = Objetivos de Vida; RP = Relações Positivas; DM = Domínio do Meio; A = Autonomia.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2007).

De forma a analisar a validade da escala é importante realizar uma matriz de correlação entre os diferentes fatores, através da matriz de correlação de *Pearson* com o objetivo de estabelecer o comportamento de cada dimensão.

Observa-se na tabela 20 que, as correlações das dimensões são positivas e variam entre $r=0,676$ para a dimensão *objetivos de vida vs aceitação de si*, e $r=0,251$ para a dimensão *autonomia vs domínio do meio*. Constata-se, ainda, que os resultados apresentam uma relação forte e significativamente positiva entre todas as dimensões, e quando aumenta o valor de uma variável, o da outra variável também aumenta.

Conclui-se que existe correlação entre as seis dimensões (aceitação de si, crescimento pessoal, objectivos de vida, relações positivas, domínio do meio e autonomia).

Tabela 20 - Correlação de *Pearson* entre as subescalas da EBEP-R

		AS	CP	OV	RP	DM	AT
AS	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,561**	,676**	,445**	,397**	,294**
	<i>p</i>	-	,000	,000	,000	,000	,022
CP	Correlação de <i>Pearson</i>	,561**	1	,589**	,437**	,424**	,322**
	<i>p</i>	,000	-	,000	,000	,000	,000
OV	Correlação de <i>Pearson</i>	,676**	,589**	1	,485**	,437**	,350**
	<i>p</i>	,000	,000	-	,000	,000	,000
RP	Correlação de <i>Pearson</i>	,445**	,437**	,485**	1	,337**	,281**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	-	,000	,000
DM	Correlação de <i>Pearson</i>	,397**	,424**	,437**	,337**	1	,251**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	-	,001
AT	Correlação de <i>Pearson</i>	,294**	,322**	,350**	,281**	,251**	1
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,001	-

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0.001)

AS= Aceitação de Si; CP = Crescimento Pessoal; OV = Objetivos de Vida; RP = Relações Positivas; DM = Domínio do Meio; AT = Autonomia.

4.7.2. A ESCALA DO WORK ENGAGEMENT (UWES-9)

Para o presente estudo o *work engagement* foi medido com base na escala UWES-9 – *Utrecht Work Engagement Scale* reduzida de 9 itens, construída por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português por Chambel, Castanheira e Sobral (2014), num estudo anterior em contexto português com colaboradores de empresas temporárias.

A escala é composta por 9 itens com o objetivo avaliar o *engagement* nas suas três dimensões: o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor (itens 1, 4 e 7) pretende avaliar o nível de energia e resiliência mental do inquirido no decorrer do trabalho, enquanto a dedicação (itens 2, 5 e 8) se refere ao nível de envolvimento, orgulho e entusiasmo face à função que desempenha e, por último, a absorção (itens 3, 6 e 9), que tem como propósito avaliar o nível de concentração do indivíduo nas suas tarefas profissionais (tabela 21).

Tabela 21 - Escala de *engagement* (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2014)

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

Fonte: Elaboração própria.

Os inquiridos avaliaram o seu *engagement* com o trabalho segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos em que as respostas variam desde nenhuma vez (1) até todos os dias (7), sendo: nenhuma vez (1); algumas vezes por ano (2); uma vez ou menos por mês (3); algumas vezes por mês (4); uma vez por semana (5); algumas vezes por semana (6) e todos os dias (7).

A tabela seguinte apresenta uma síntese de estudos realizados por diversos investigadores, utilizando os valores da consistência interna da escala e subescalas do *work engagement* (UWES-9).

Ao comparar os valores do coeficiente *Alfa de Cronbach* do presente estudo com investigações realizadas, constata-se que o *Alfa de Cronbach* apresenta valores muito similares aos estudos referenciados na tabela 22. Destaca-se o facto de, no presente estudo, se ter obtido valores ligeiramente inferiores para a subescala absorção, contudo este é um valor aceitável para a investigação.

Tabela 22 - Estudos que utilizaram a UWES-9 e respetivos *Alfas de Cronbach*

Estudo	Subescalas (<i>Alfa de Cronbach</i>)			UWES-9 Total
	V	D	A	
Schaufeli e Bakker (2003)	0,76	0,87	0,79	0,91
Dias (2012)	0,81	0,83	0,76	-
Marques Pinto et al. (2015)	-	-	-	0,94
Maio (2016)	0,89	0,85	0,78	0,92
Presente Estudo (2019)	0,86	0,87	0,67	0,92

V = Vigor; D = Dedicção; A = Absorção.

Realizou-se uma matriz de correlação entre os diferentes fatores para analisar a validade da escala, através da correlação de *Pearson* com o propósito de verificar o comportamento de cada dimensão.

Constata-se que as correlações das dimensões variam entre $r=0,226$ para as subescalas *absorção vs vigor*, e $r=0,871$ para a subescala *dedicção vs vigor*. Podemos concluir que existe correlação positiva entre as três subescalas: o vigor, a dedicção e a absorção.

Tabela 23 - Correlação de *Pearson* entre as subescalas do *work engagement*

V	D	A
---	---	---

Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,871**	,226**
	<i>p</i>	-	,000	,002
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,871**	1	,296**
	<i>p</i>	,000	-	,000
Absorção	Correlação de <i>Pearson</i>	,226**	,296**	1
	<i>p</i>	,002	,000	-

** a correlação é significantes ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

4.7.3. A ESCALA DO DESEMPENHO PERCECIONADO

Para o presente estudo, o desempenho foi medido através da adaptação da escala *Self-rated performance* de Williams e Anderson (1991), sendo uma versão reduzida composta por uma única dimensão da escala original constituída por quatro itens, que foram classificados numa escala de *Likert*, de 5 pontos, que varia entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente (tabela 24).

Tabela 24 - Escala do desempenho percecionado (Williams & Anderson, 1991)

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

Para a escala do desempenho percecionado também se procedeu à determinação da matriz de correlação de *Pearson* entre os itens. Com base nos resultados obtidos, podemos verificar que as correlações variam entre $r=0,464$ para o item 2 vs item 1 e $r=0,651$ para o item 3 vs item 2.

Conclui-se que existe uma correlação positiva e significativa entre os quatro itens desta escala (tabela 25).

Tabela 25 - Correlação de *Pearson* entre os itens da escala do desempenho

		1	2	3	4
1	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,464**	,489**	,471
	<i>p</i>	-	,000	,000	,000

2	Correlação de <i>Pearson</i>	,464**	1	,651**	,512**
	<i>p</i>	,000	-	,000	,000
3	Correlação de <i>Pearson</i>	,489**	,651**	1	,597**
	<i>p</i>	,000	,000	-	,000
4	Correlação de <i>Pearson</i>	,471**	,512**	,597**	1
	<i>p</i>	,000	,000	,000	-

** a correlação é significantes ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

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

4.8. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Realizada a pesquisa bibliográfica, solicitou-se autorização aos autores das escalas do presente estudo (anexo II e III). Posto isto, procedeu-se à construção do instrumento em suporte papel e em versão *online*, elaborado através da ferramenta *Google Docs*.

No entanto, a precisão e o rigor da investigação determinam que seja necessário testar um questionário previamente à sua aplicação. Com base nesta avaliação, de forma a assegurar a qualidade das questões, e se estas questões se encontram explícitas, é necessário aplicar o inquérito por questionário a uma amostra reduzida (Pardal & Lopes, 2011).

No presente estudo, aplicou-se um pré-teste que teve como principais objetivos identificar lacunas na construção do inquérito por questionário, a pertinência e a validade das categorias de resposta, assim como verificar o tempo médio de aplicação do inquérito. Todavia, não foram detetados problemas no decorrer do pré-teste, pelo que não houve necessidade de proceder a alterações.

Posteriormente, no decorrer da fase inicial, foi enviada a versão *online* do inquérito por questionário aos responsáveis de empresas da Região Autónoma da Madeira, por meio de *e-mail* com uma breve apresentação da investigação e o acesso à hiperligação do questionário. Contudo, por não obtenção de respostas por parte de algumas empresas, seguiu-se o contacto via telefone, de modo a solicitar a colaboração para o preenchimento do inquérito por questionário *online*, contudo a via *online* não surtiu os resultados pretendidos, logo procedeu-se à entrega dos inquéritos às restantes empresas em suporte papel, durante os meses de abril a junho de 2019

A versão em papel foi distribuída por diversas empresas da Região Autónoma da Madeira, sendo entregues pessoalmente aos responsáveis das empresas após uma breve explicação sobre o estudo.

Salienta-se que, tanto em formato papel como digital, foi sempre solicitada a autorização ao responsável da empresa para aplicação dos questionários aos colaboradores.

4.9. PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Na investigação científica a etapa de recolha de dados tem de ser efetuada de acordo com os procedimentos ético-legais que protegem os direitos dos indivíduos envolvidos no estudo.

Fortin (2009, p.116) defende que “a investigação aplicada a seres humanos pode, por vezes, causar danos aos direitos e liberdade das pessoas. Por conseguinte, é importante tomar todas as disposições necessárias para proteger os direitos e liberdade das pessoas que participam nas investigações”.

Enfatiza-se que, no presente estudo, foram salvaguardados os princípios éticos, uma vez que foi esclarecido o propósito do estudo aos participantes envolvidos, com destaque para a garantia de privacidade e confidencialidade dos dados obtidos.

Neste sentido, aos colaboradores que acederam ao questionário (em formato papel ou digital) foram esclarecidos os objetivos e a finalidade do estudo, o anonimato das informações recolhidas, a temática da investigação e o direito à participação voluntária.

4.10. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

De acordo com Fortin (2009), apresentar os resultados da investigação consiste em facilitar todos os resultados relevantes em relação às questões de investigação.

Ribeiro (2008, p.123) refere que “(...) os procedimentos de análise de dados podem ser classificados de inúmeras maneiras para salientar os aspetos a que se dá mais relevância na investigação (...)”.

Os dados recolhidos do estudo foram submetidos ao tratamento estatístico, sendo

relevante para a apresentação, interpretação e discussão dos resultados.

O tratamento e a análise estatística dos dados recolhidos foram efetuados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0, sendo procedida a sua apresentação em quadros construídos no programa estatístico, assim como no programa *Microsoft Word*.

Os dados do presente estudo foram realizados através da aplicação de técnicas de estatística descritiva e estatística inferencial.

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Numa primeira análise utilizou-se a estatística descritiva, que permite sintetizar a informação numérica de uma forma estruturada, com o propósito de obter uma visão generalizada das variáveis em estudo.

Assim, no presente estudo consideraram-se as frequências absolutas (n) e percentuais (%), o desvio padrão (DP), a média, a assimetria (*Skewness*), o achatamento (*kurtosis*), e o valor do coeficiente de variação (CV).

Segundo Maroco (2007), os valores de coeficiente de assimetria e achatamento devem enquadrar-se dentro de um intervalo de -0,5 e 0,5, isto é, devem ser próximos de zero. Quanto à assimetria (*Skewness*), se os valores oscilarem entre os referidos, a distribuição é considerada simétrica. Se esta for inferior a -0,5, a distribuição evidencia que a maior concentração de dados está nos valores mais altos, denominada de assimétrica negativa ou à esquerda, enquanto o valor de assimetria for superior a 0,5 indica que a ocorrência de valores altos com baixa frequência, denominada de assimétrica positiva ou à direita.

Realizou-se ainda o valor do coeficiente de variação, que permite comparar a variabilidade de duas variáveis, sendo que os resultados incidem entre 0% - 15% (dispersão baixa), 16% - 30% (dispersão moderada) e >30% (dispersão alta) (Pestana & Gageiro, 2008).

No presente estudo foram efetuadas as frequências absolutas (n) e as frequências percentuais (%) das variáveis idade, género, estado civil, habilitações literárias, existência de filhos e número de filhos, categoria profissional, setor profissional, vínculo laboral, regime de trabalho, número médio de horas de trabalho / semana e a antiguidade na empresa.

Em seguida, efetuou-se a análise global da estatística descritiva das escalas do bem-estar psicológico, do *work engagement* e do *self-rated performance* e respectivas subescalas, sendo que utilizou-se a média, o desvio-padrão (DP), o valor máximo, o valor mínimo, o coeficiente de variação (CV), a assimetria (*skewness*) e o achatamento (*kurtosis*).

Relativamente à fidelidade dos instrumentos, Fortin (2009) menciona que a fidelidade é uma propriedade relevante dos instrumentos de medida. Ressaltar que a fidelidade dos resultados da investigação foi obtida através do grau de consistência interna, mais concretamente pelo coeficiente de *Alfa de Cronbach*. Este permite medir a correlação entre diferentes itens no mesmo questionário, ou seja, este define-se como a proporção da variabilidade e versatilidade nas respostas, o que resulta nas diferenças de respostas dos inquiridos. As respostas são distintas, não porque o questionário esteja construído de modo errado, o que origina diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm várias opiniões.

Pestana e Gageiro (2003) referem que o *Alfa de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens).

Fortin (2009) esclarece que quanto mais os itens estão relacionados, maior é a consistência interna do instrumento aplicado. No entanto, como verificado anteriormente, o coeficiente será mais elevado se compreender um elevado número de itens nas subescalas.

ESTATÍSTICA INFERENCIAL

Numa segunda fase efetuou-se a estatística inferencial, que permite comparar os dados recolhidos através da associação entre as variáveis em estudo.

Segundo Maroco (2007), para utilizar técnicas paramétricas na estatística inferencial é relevante considerar determinadas condições, uma vez que os testes paramétricos requerem a verificação de determinados critérios em simultâneo, tais como: a amostra deve ser superior a 30 indivíduos, a variável dependente deve apresentar uma distribuição normal, os valores de uma variável devem ser medidos através de uma escala de intervalo ou de razão, e as variâncias populacionais devem ser homogéneas caso comparemos duas ou mais populações.

O mesmo autor, no que concerne à estatística não paramétrica, indica que,

normalmente, esta é utilizada em alternativa aos testes paramétricos, ou seja, quando não é verificada a homogeneidade de variâncias entre os grupos, o que significa que somente se recorre a estes testes quando o coeficiente entre o número de elementos integram a amostra maior com a amostra menor for superior a 1,6 (Pestana & Gageiro, 2005).

Em seguida, são mencionados e descritos os testes paramétricos, bem como os testes não paramétricos utilizados no presente estudo.

O primeiro teste paramétrico utilizado foi **coeficiente de correlação de Pearson** entre as subescalas do bem-estar psicológico e as subescalas do *work engagement*, de modo a compreender a relação entre estas subescalas. Também utilizou-se este teste com o intuito de analisar se o bem-estar psicológico e o *work engagement* se relacionam com o desempenho. O coeficiente de correlação de *Pearson* consiste numa medida de associação linear utilizada para variáveis quantitativas, que acompanha a intensidade e a direção da relação entre as duas variáveis, todavia a correlação quantifica apenas a relação entre as duas variáveis, sem implicação de causa e efeito entre as variáveis. Os valores da correlação oscilam entre -1 e +1, isto é, se a associação for negativa a variação ocorre em sentido contrário, ou seja, quando os valores de uma variável sobem os valores da outra variável diminuem, sendo que se o valor da correlação for positiva a variação das variáveis ocorre no mesmo sentido. Salienta-se que, para a aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas, estabeleceu-se um nível de significância de 0,05, isto é, $p \geq 0,05$ (não significativo) ou $p < 0,05$ (significativo) ou $p < 0,01$ (bastante significativo).

No entanto, para complementar a análise efetuada anteriormente foi utilizado outro teste paramétrico, a **regressão linear múltipla**, que pretende testar o valor preditivo das variáveis independentes (subescalas do bem-estar psicológico e as subescalas do *work engagement*) em relação à variável independente (desempenho), verificando se estas se estabelecem como fatores preditores. Este teste é utilizado para análises multivariadas, principalmente quando se pretende verificar mais que uma variável independente e uma variável dependente.

Por outro lado, o terceiro teste paramétrico utilizado foi o **test-t de student**, com o objetivo de comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos de sujeitos distintos, sendo este teste utilizado quando se possui duas amostras independentes. Para este teste utilizou-se as variáveis género (subescalas do bem-estar psicológico: aceitação de si; crescimento pessoal, relações positivas; objetivos de vida;

domínio do meio e autonomia; subescalas do *engagement*: vigor, dedicação e absorção e, por fim, a subescala do desempenho); e o regime de trabalho (subescalas do bem-estar psicológico: aceitação de si; crescimento pessoal, relações positivas; objetivos de vida; domínio do meio e autonomia; subescalas do *engagement*: vigor, dedicação e absorção e a subescala do desempenho).

O quarto teste paramétrico utilizado foi a análise de variância a uma factor (*ANOVA*), que consiste na comparação de médias de duas ou mais populações retiradas da amostra. Neste teste utilizou-se as variáveis estado civil, habilitações literárias, número de filhos e vínculo laboral (subescalas do bem-estar psicológico: aceitação de si; crescimento pessoal, relações positivas; objectivos de vida; domínio do meio e autonomia; subescalas do *engagement*: vigor, dedicação e absorção e a subescala do desempenho).

O teste não paramétrico utilizado foi com recurso ao *Kruskal-Wallis*, uma vez que não se verificou a homogeneidade entre as variáveis, número de filhos e o desempenho. Este teste tem como propósito comparar o valor global de diversas amostras independentes quando os dados são ordinais ou métricos, e estes não se encontram em condições para a análise da variância com o teste paramétrico.

Por último, ressalva-se que, para determinar a relação entre a idade, o número médio de horas de trabalho por semana e a antiguidade (subescalas do bem-estar psicológico: aceitação de si; crescimento pessoal, relações positivas; objetivos de vida; domínio do meio e autonomia; subescalas do *engagement*: vigor, dedicação e absorção e a subescala do desempenho), utilizou-se, novamente, o **coeficiente de correlação de Pearson**.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados das análises efetuadas com base no instrumento de investigação utilizado.

CAPÍTULO V

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

SUMÁRIO

-
- 5.1. ANÁLISE DESCRITIVA**
 - 5.2. ANÁLISE INFERENCIAL**
 - 5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**
-

Finalizada a abordagem às questões relacionadas com a metodologia de investigação, é importante proceder à apresentação e à análise dos dados, de modo a verificar se os resultados confirmam ou não as hipóteses formuladas. Para isso, o presente capítulo encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte, procede-se à análise descritiva dos instrumentos utilizados no nosso estudo. Na segunda parte, recorre-se à análise inferencial, de modo a apresentar os resultados dos testes às hipóteses formuladas e apresentadas no capítulo anterior. E na terceira e última parte, efetua-se a discussão dos resultados obtidos.

5.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Apresentamos de seguida a estatística descritiva das três escala utilizadas, por subescalas e por itens, descrevendo o comportamento das variáveis no presente estudo para o total da nossa amostra (N=186). Para se proceder à análise descritiva dos dados recolhidos, nomeadamente as técnicas específicas da estatística descritiva, foram utilizadas a média, o desvio padrão, o valor mínimo, o valor máximo, o coeficiente de variação, a assimetria e o achatamento (*Kurtose*).

5.1.1. ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DIVIDIDA POR SUBESCALAS E POR ITENS

ACEITAÇÃO DE SI

No que concerne aos resultados dos itens que compõem a subescala *aceitação de si*, verifica-se que 37,1% dos inquiridos concordam em grande parte com a afirmação de que se encontram satisfeitos quando se relembram das escolhas que optaram e dos acontecimentos passados na vida, enquanto apenas 3,2% não se encontram satisfeitos com as opções de escolhas que optaram no passado. Quanto ao item 12, este revela que quase metade da amostra (48,9%) aprecia, em grande parte, os aspectos da sua personalidade, sendo que somente 0,5% dos inquiridos discorda completamente dos aspectos da sua personalidade.

Por último, os resultados obtidos para o item 18 indicam que a maioria da amostra (50,5%) discorda com o facto de se sentirem desiludidos com o que alcançaram

na vida, seja no campo pessoal ou profissional, enquanto 3,2% dos inquiridos concordam com a afirmação.

Ao analisar a subescala *aceitação de si*, constata-se que existe conformidade nos resultados aos três itens. Os itens 6 e 18 evidenciam a satisfação dos inquiridos com o que alcançaram na vida, através do delineamento dos objetivos profissionais e pessoais. Contudo, considera-se fundamental o item 12 para a positividade dos itens 6 e 18, sendo impossível alcançar satisfação com a vida se não existir, por parte do inquirido, aceitação dos seus comportamentos e traços de personalidade que, por sua vez, advém do bem-estar emocional.

Tabela 26 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *aceitação de si*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
6. Quando revejo a minha vida, fico contente com a forma como as coisas correram.	3,2	5,4	11,8	23,1	37,1	19,4	4,4	1,26	100
12. Gosto da maior parte dos aspectos da minha personalidade.	0,5	1,1	6,5	16,7	48,9	26,3	4,9	0,93	100
18. Em muitos aspectos sinto-me desiludido com o que alcancei na vida.	50,5	19,4	12,4	9,7	4,8	3,2	2,0	1,40	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente.

CRESCIMENTO PESSOAL

A seguinte tabela apresenta os resultados dos itens que constituem a subescala *crecimento pessoal*. Verifica-se que 47,8% dos inquiridos se encontram em concordância com a afirmação que refere a relevância de novas experiências que incidem sobre o modo de pensamento do inquirido sobre si e o mundo. Enquanto, apenas 1,6% dos inquiridos não concorda com a afirmação, consideram que não é importante vivenciar novas experiências, principalmente as experiências transformadoras que, por sua vez, fazem o indivíduo refletir sobre a sociedade e o mundo.

O item 9 indica que 47,3% dos inquiridos concorda em grande parte com a

afirmação de que, ao longo da vida, se tem desenvolvido como pessoa, sendo que 1,6% dos inquiridos discorda parcialmente com a afirmação. Esta afirmação se enquadra no desenvolvimento pessoal, nomeadamente no desenvolvimento de habilidades pessoais de cada indivíduo, que contribuem para a construção do conhecimento humano, sendo o elo de ligação para a realização de sonhos. Salienta-se que os itens 3 e 9 se associam, no sentido de que novas experiências contribuem para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo, através do autoconhecimento, das habilidades sociais, da autoestima e do desenvolvimento de novas habilidades relevantes para a sociedade.

Por último, os resultados do item 15 indicam que 39,2% dos inquiridos discorda com o facto de, simplesmente, terem desistido de fazer alterações na vida. Salienta-se que para os indivíduos é um objetivo comum estar em constante aperfeiçoamento na vida, no entanto, antes disso, é importante conhecermo-nos a nível emocional, saber como iremos agir em determinadas situações, identificar os medos e os obstáculos mentais que impedem de realizar os sonhos e que condicionam as ações, e estabelecer mecanismos motivadores e otimistas que potenciam as alterações necessárias à vida do indivíduo.

Tabela 27 -Estatística descritiva das respostas em função da subescala *crescimento pessoal*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
3.Penso que é importante ter novas experiências que ponham em causa a forma como pensamos acerca de nós próprios e do mundo.	1,6	1,6	2,7	14,0	32,3	47,8	5,17	1,05	100
9.Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.	2,7	2,2	1,6	10,2	47,3	36,0	5,05	1,07	100
15.Há muito tempo que desisti de fazer grandes alterações ou melhoramentos na minha vida.	39,2	24,7	19,4	8,6	3,8	4,3	2,26	1,37	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente

OBJETIVOS DE VIDA

Relativamente aos resultados dos itens da subescala *objetivos de vida*, constata-se que 47,8% dos inquiridos discorda com a afirmação do item 5, uma vez que têm a noção do que pretendem para a vida, através do delineamento de objetivos, tanto a nível pessoal como profissional, de forma a alcançar resultados assertivos e consistentes.

Tendo em conta os resultados do item 11, verifica-se que 39,8% dos inquiridos concorda com a ideia de estabelecer planos para o futuro, sendo que esta afirmação indica o quanto é fundamental determinar metas e objetivos, de forma a progredir na vida pessoal e profissional, porém 1,6% dos inquiridos não concorda com a afirmação.

Os resultados do item 17 revelam que a grande maioria da amostra (61,3%) discorda com a ideia de que a sua vida, até ao momento, não faça sentido, ou seja, é importante realizar uma avaliação ao passado do indivíduo, de modo a compreender se, até ao momento, foram cumpridos os objetivos pretendidos, e identificar o que falhou, de modo a retificar os erros passados.

Tabela 28 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *objetivos de vida*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
5. Não tenho bem a noção do que estou a tentar alcançar na vida.	47,8	23,7	8,1	11,8	5,9	2,7	2,12	1,41	100
11. Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	1,6	4,3	8,1	16,7	29,6	39,8	4,88	1,23	100
17. Em última análise, olhando para trás, não tenho bem a certeza de que a minha vida tenha valido muito.	61,3	16,1	11,3	4,3	4,3	2,7	1,82	1,30	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente.

RELAÇÕES POSITIVAS COM OS OUTROS

Os resultados dos itens da subescala *relações positivas com os outros* indicam que a maioria dos inquiridos (43,5%) discorda com a afirmação, que manter relações com os outros é difícil e frustrante. Consideram que é através dos relacionamentos

sociais, nomeadamente os relacionamentos positivos, que favorecem o desenvolvimento do indivíduo. Quanto ao item 10 é possível constatar que 28,5% dos inquiridos concorda em grande parte e parcialmente com a ideia de saber retirar partido das suas amizades, enquanto 4,8% dos inquiridos discorda com a afirmação.

Os resultados alusivos ao item 16 revelam que 27,4% dos inquiridos discorda com o facto de, ultimamente, não terem tido relacionamentos baseados na confiança, sendo que 4,8% dos inquiridos concorda com esta afirmação.

Tabela 29 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *relações positivas com os outros*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
4. Manter relações estreitas com os outros tem-me sido difícil e frustrante.	43,5	23,7	15,1	9,7	5,4	2,7	2,18	1,36	100
10. Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	4,8	10,2	11,3	28,5	28,5	16,7	4,16	1,37	100
16. Não tive a experiência de ter muitas relações calorosas e baseadas na confiança.	27,4	27,4	17,2	12,9	10,2	4,8	2,66	1,49	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente.

DOMÍNIO DO MEIO

A tabela 30 revela os resultados dos itens que compõem a subescala *domínio do meio*.

Os resultados referentes ao item 2 indicam que 28,5% dos inquiridos discorda em grande parte com a afirmação, isto é, com o facto de se sentirem pressionados, sobretudo a nível psicológico, com as responsabilidades exercidas, seja em contexto pessoal ou profissional.

Quanto ao item 8, verifica-se que 38,2% dos inquiridos concorda em grande parte com a afirmação, que utilizam a gestão do tempo de modo organizado, da mesma maneira que conseguem atingir as metas, tornando o desempenho das suas tarefas eficaz.

O último item desta subescala indica que 26,9% discorda em grande parte com a ideia de que o inquirido sente dificuldades em organizar a sua vida de acordo com as suas necessidades, enquanto 1,6% dos inquiridos concorda com esta afirmação.

Tabela 30 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *domínio do meio*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
2.Sinto-me, frequentemente, “esmagado” pelo peso das responsabilidades.	19,9	28,5	15,1	18,3	12,4	5,9	2,92	1,51	100
8.Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir tudo o que é preciso fazer.	2,2	8,1	10,8	20,4	38,2	20,4	4,46	1,27	100
14.Tenho dificuldade em organizar a minha vida de forma a que me satisfaça.	25,3	26,9	18,3	17,2	10,8	1,6	2,66	1,38	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente.

AUTONOMIA

Os resultados evidenciados na tabela 31 indicam que 33,9% dos inquiridos concorda com a afirmação do item 1, mesmo quando as suas opiniões são contrárias às dos restantes indivíduos, não sentem medo de expressá-las, enquanto 2,2% não é da mesma opinião, sentem receio em expressar as suas opiniões quando contrárias às dos outros.

Relativamente ao item 7, constata-se que 26,3% dos inquiridos discorda que sente preocupação com o que os outros vão pensar de si, sendo que 1,6% concorda com esta afirmação.

Por último, quanto ao item 13, verifica-se mediante os resultados que 28% dos inquiridos discorda com o facto de sentir-se influenciado por indivíduos com opiniões firmes, enquanto 2,2% dos inquiridos concorda com a afirmação.

Tabela 31 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *autonomia*

Itens	DC (%)	DGP (%)	DP (%)	CP (%)	CGP (%)	CC (%)	Média	DP	Total (%)
1.Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas.	2,2	3,8	7,5	23,1	29,6	33,9	4,76	1,22	100
7.Tenho tendência para me preocupar com o que as outras pessoas pensam de mim.	26,3	22,0	12,9	21,0	16,1	1,6	2,83	1,50	100
13.Tenho tendência a ser influenciado por pessoas com opiniões firmes.	28,0	24,7	15,6	21,0	8,6	2,2	2,64	1,41	100

Dc= Discordo completamente. DGP= Discordo em grande parte. DP= Discordo parcialmente. CP= Concordo parcialmente. CGP= Concordo em grande parte. CC= Concordo completamente.

5.1.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS SUBESCALAS DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

A tabela 32 apresenta os resultados da estatística descritiva da amostra em estudo relativamente às subescalas do bem-estar psicológico. Como mencionado anteriormente, cada subescala é composta por três itens podendo os inquiridos obter uma pontuação mínima de 1 e uma pontuação máxima de 6.

As subescalas relativas ao bem-estar psicológico apresentam uma ligeira homogeneidade. No que diz respeito à média, constata-se que a subescala *crescimento pessoal* apresenta a média mais elevada de 4,16, seguindo-se a subescala *aceitação de si* com uma média de 3,81. As subescalas *autonomia* e *domínio do meio* revelam, respetivamente, uma média de 3,41 e 3,34, enquanto as subescalas *relações positivas* e *objetivos de vida* apresentam uma média de 2,99 e 2,94. Posto isto, verifica-se que a subescala onde os sujeitos apresentam maior nível de bem-estar psicológico é o crescimento pessoal, o que pode revelar que a população em estudo percebe mais facilmente desenvolvimento e crescimento pessoal através da abertura a novas experiências e desafios, em conformidade com as suas potencialidades. Por outro lado, a subescala objetivos de vida é a que apresenta o menor valor médio de bem-estar

psicológico, o que significa que encontrar um sentido e uma direção de vida, definir e estabelecer metas a alcançar, tal como delinear objetivos pessoais e profissionais, parece indicar que está a ser uma das tarefas mais difíceis para a população em estudo. Contudo, os resultados na presente amostra relativos à subescala objetivos de vida não significa que esta subescala seja a que menos valor representa para os inquiridos, uma vez que pode indicar que a actual sociedade, segundo os seus valores e organizações sociais, não coaduna com as necessidades efetivas destes indivíduos. Não obstante, o resultado diminuto da subescala objetivos de vida corrobora os resultados dos estudos de Ryff e Keyes (1995).

Relativamente ao desvio padrão, verifica-se que a subescala *relações positivas* revela o desvio padrão mais elevado de 0,90, sendo que a subescala *aceitação de si* apresenta o desvio padrão mais baixo de 0,54.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que os valores de coeficiente de variação apresentam-se com dispersões altas da média (>30%). Relativamente aos valores de assimetria (As), observa-se que todas as subescalas apresentam uma distribuição simétrica, uma vez que se encontram entre -0,5 e 0,5, à exceção da subescala *objetivos de vida* que apresenta uma distribuição assimétrica à direita, com enviesamento positivo ($A=1,04$). No que concerne aos valores de *Kurtose*, constata-se que as subescalas *relações positivas*, *domínio do meio* e *autonomia* apresentam uma distribuição mesocúrtica ($K= 0,33; 0,17$ e $-0,26$), enquanto as restantes subescalas apresentam uma distribuição leptocúrtica ($K= 4,73, 3,52$ e $1,94$).

Tabela 32 - Estatística descritiva das subescalas do bem-estar psicológico

Subescalas	n	Média	Mínimo - Máximo	DP	A	K	CV (%)
Aceitação de Si	186	3,81	1 - 6	0,54	-0,59	4,73	0,30
Crescimento Pessoal	186	4,16	1 - 6	0,71	-0,71	3,52	0,51
Objetivos de Vida	186	2,94	1 - 6	0,72	1,04	1,94	0,52
Relações Positivas	186	2,99	1 - 5,67	0,90	0,23	0,33	0,81
Domínio do Meio	186	3,34	1,33 - 6	0,80	0,23	0,17	0,65
Autonomia	186	3,41	1,33 -5,33	0,79	0,14	-0,26	0,63

N=total da amostra. DP= Desvio-padrão. As= Assimetria. K= Kurtose. CV= Coeficiente de variação.

5.1.3. ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA *WORK ENGAGEMENT* DIVIDIDA POR SUBESCALAS E POR ITENS

VIGOR

A seguinte análise descritiva diz respeito aos itens que constituem a subescala *vigor*.

Tendo em conta os resultados obtidos do item 1, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos sente-se com energia algumas vezes por semana no trabalho (54,3%). Enquanto, apenas 1,1% dos inquiridos não se sentem nenhuma vez com energia no trabalho.

Em relação ao item 4, constata-se que 46,8% dos inquiridos sente-se forte e com vigor no trabalho apenas em algumas vezes por semana, sendo que 2,7% não se sente, em momento algum, fortes e com vigor no trabalho.

Quanto ao item 7 da subescala *vigor*, verifica-se que maioria dos inquiridos quando acordam sente-se feliz por trabalhar apenas algumas vezes por semana (37,6).

Pela análise da subescala *vigor*, constata-se pelos itens 1, 4 e 7 que há concordância entre os inquiridos em relação ao sentimento de energia e de vigorosidade pelo trabalho, pelo que este sentimento ocorre apenas algumas vezes por semana. Podemos observar que existem percentagens mínimas para os *scores* nenhuma vez, algumas vezes por ano, uma vez por mês, algumas vezes por mês e uma vez por semana e percentagens elevadas para os dois últimos *scores* da escala (algumas vezes por semana e todos os dias). Posto isto, conclui-se que, na generalidade os inquiridos se sentem com energia e com vigor no local de trabalho.

Tabela 33 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *vigor*

Itens	NV (%)	AVA (%)	UVM M (%)	AVM (%)	UVS (%)	AVS (%)	TD (%)	Média	DP	Total (%)
1.No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	1,1	3,8	2,2	10,2	3,8	54,3	24,7	5,74	1,30	100
4.No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	2,7	3,2	4,8	9,1	9,7	46,8	23,7	5,55	1,45	100

7.Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	5,4	5,4	6,5	7,0	11,3	37,6	26,9	5,34	1,73	100
--	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	-----

NV= Nenhuma vez. AVA= Algumas vezes por ano. UVM= Uma vez ou menos por mês. AVM= Algumas vezes por mês. UVS= Uma vez por semana. AVS= Algumas vezes por semana. TD= Todos os dias.

DEDICAÇÃO

A tabela que se segue evidencia os resultados referentes à análise descritiva dos itens da subescala *dedicação*.

Para o item 2, constata-se que 47,8% dos inquiridos em algumas vezes por semana é que se sente entusiasmado com o trabalho, enquanto 2,2 % indica que nunca ou algumas vezes por ano é que se sente entusiasmado com o trabalho.

Os resultados do item 5 indicam que 40,9% dos inquiridos considera que apenas em algumas vezes por semana é que o trabalho os inspira. Constata-se que o item 2 vai ao encontro do item 5, no sentido que se o trabalho é entusiasmante, também é inspirador.

Quanto ao item 8 é possível verificar que 51,1% dos inquiridos sente todos os dias orgulho no trabalho desempenhado, seguindo-se 30,6% dos inquiridos que sente apenas algumas vezes por semana o sentimento de orgulho pelo trabalho realizado.

Efetuada a análise à subescala *dedicação*, podemos constatar que tal como a subescala *vigor*, as percentagens mínimas incidem nos *scores* nenhuma vez, algumas vezes por ano, uma vez ou menos por mês, algumas vezes por mês e uma vez por semana, e percentagens elevadas para os *scores* algumas vezes por semana e todos os dias. Deste modo, conclui-se que a maioria dos inquiridos se sente algumas vezes por semana entusiasmados e inspirados pelo trabalho, e todos os dias orgulhosos pelo trabalho que desempenham.

Tabela 34 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *dedicação*

Itens	NV (%)	AVA (%)	UVM (%)	AVM (%)	UVS (%)	AVS (%)	TD (%)	Média	DP	Total (%)
2.Estou entusiasmado com o meu trabalho.	2,2	2,2	3,2	10,2	8,6	47,8	25,8	5,68	1,35	100

5.O meu trabalho inspira-me.	3,8	3,2	5,9	10,2	11,8	40,9	24,2	5,42	1,56	100
8.Tenho orgulho no trabalho que faço.	1,6	2,7	3,8	4,3	5,9	30,6	51,1	6,06	1,38	100

NV= Nenhuma vez. AVA= Algumas vezes por ano. UVM= Uma vez ou menos por mês. AVM= Algumas vezes por mês. UVS= Uma vez por semana. AVS= Algumas vezes por semana. TD= Todos os dias.

ABSORÇÃO

A tabela 35 indica os dados dos itens que constituem a subescala absorção. Podemos constatar que para o item 3 os *scores* algumas vezes por semana e todos os dias contêm valores muito próximos com 41,4% e 35,5%, respetivamente. Posto isto, 41,4% dos inquiridos mencionam que em algumas vezes por semana se sente contente por trabalhar intensamente, enquanto 35,5% exprime esse sentimento todos os dias. Sendo que, apenas 1,1 % dos inquiridos não se sente feliz por trabalhar intensamente nenhuma vez ou se o sente, apenas, ocorre em algumas vezes por ano.

Os resultados do item 6 indicam que 39,8% dos inquiridos se sente imerso com o trabalho apenas algumas vezes por semana, sendo que 2,7% se sente imerso somente uma vez ou menos por mês.

Relativamente ao item 9, verifica-se que a maioria (46,8%) dos inquiridos refere que se esquece dos problemas pessoais em diversos momentos no decorrer da semana, nomeadamente quando se encontra a desempenhar a função, o que significa que o inquirido é absorvido pelo trabalho que desempenha.

Conclui-se que a grande maioria dos inquiridos se sente feliz e envolvido com o trabalho somente algumas vezes por semana.

Tabela 35 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *absorção*

Itens	NV (%)	AVA (%)	UVM (%)	AVM (%)	UVS (%)	AVS (%)	TD (%)	Média	DP	Total (%)
3.Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	1,1	1,1	6,5	5,9	8,6	41,4	35,5	5,86	1,29	100
6.Estou imerso no meu trabalho.	2,7	4,3	3,8	10,2	10,8	39,8	28,5	5,55	1,52	100

9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	9,1	4,8	2,7	10,2	7,0	46,8	19,4	5,19	1,82	100
--	-----	-----	-----	------	-----	------	------	------	------	-----

NV= Nenhuma vez. AVA= Algumas vezes por ano. UVM= Uma vez ou menos por mês. AVM= Algumas vezes por mês. UVS= Uma vez por semana. AVS= Algumas vezes por semana. TD= Todos os dias.

5.1.4. ANÁLISE DESCRITIVA DAS SUBESCALAS DO *WORK ENGAGEMENT*

No que diz respeito aos resultados da estatística descritiva da escala do *work engagement*, a observação da tabela 36 indica que os inquiridos pontuaram na subescala vigor e dedicação, um mínimo de 1 e máximo de 7, enquanto na subescala absorção o mínimo de 1 e o máximo de 6 pontos.

As subescalas referentes ao *work engagement* apresentam uma ligeira homogeneidade.

Relativamente à análise da medida de tendência central e de dispersão, constata-se que a subescala *vigor* apresenta uma média de 5,54 e um desvio padrão de 1,33. A subescala *dedicação* indica uma média de 5,72 e um desvio padrão de 1,28 e a subescala *absorção* revela uma média de 4,88 e um desvio padrão de 0,78. Conclui-se que a subescala *dedicação* apresenta a média mais elevada (5,72), assim como o desvio padrão (1,33), enquanto a subescala *absorção* indica a média mais baixa (4,88), assim como o desvio padrão (0,78).

Quanto à assimetria (*As*), as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* apresentam valores em que a distribuição é assimétrica negativa, ou seja, um enviesamento à esquerda (*As*= 1,48; 2,55 e 3,35). Com base nos valores do *Kurtose*, verifica-se que as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* revelam uma distribuição leptocúrtica, dado que apresentam valores positivos (*K*= 1,48; 2,55 e 3,35).

Podemos verificar que os valores do coeficiente de variação, para todas as subescalas, oscilam entre 1,79 e 0,60, o que significa que a dispersão é moderada em torno da média.

Tabela 36 - Estatística descritiva das subescalas do *work engagement*

Subescalas	n	Média	Mínimo - Máximo	DP	A	K	CV (%)
Vigor	186	5,54	1 - 7	1,33	-1,33	1,48	1,79

Dedicação	186	5,72	1 - 7	1,28	-1,59	2,55	1,28
Absorção	186	4,88	1 - 6	0,78	-1,23	3,35	0,60

N=total da amostra. DP= Desvio-padrão. As= Assimetria. K= Kurtose. CV= Coeficiente de variação.

5.1.5. ANÁLISE DESCRITIVA DA ESCALA DESEMPENHO PERCECIONADO POR ITENS

PERCEÇÃO DE DESEMPENHO

A tabela seguinte indica os resultados dos itens da escala do *desempenho percecionado*. Conclui-se que 51,1% dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação do item 1, pelo que consideram que realizam, de modo correto, as tarefas propostas, o que proporciona elevado desempenho do colaborador na empresa. Salienta-se ainda que não foram obtidas respostas negativas (discordo totalmente e discordo) relativas ao item 1.

Os resultados do item 2 indicam que 48,9% dos inquiridos concorda com a afirmação, ou seja, consideram que independentemente de determinadas situações que ocorram no campo pessoal ou profissional, o trabalho efectuado é de elevada qualidade, enquanto 44,1% dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação.

O item 3, à semelhança do item anterior, revela percentagens muito idênticas, 45,2% (concordo) e 47,3% (concordo totalmente). Neste caso, 47,3% dos inquiridos concorda totalmente quando questionados se atingem os níveis de desempenho propostos para a função.

O último item da presente subescala indica que 58,1% dos inquiridos concorda totalmente quando questionados se desempenham sempre as tarefas que lhes são atribuídas, enquanto 37,6% dos inquiridos simplesmente concorda com esta afirmação.

Verifica-se então ao analisar a subescala do desempenho percecionado pelos colaboradores, que independentemente de situações que, eventualmente, possam afetar e interferir com o desempenho das suas funções, o trabalho é realizado sempre com elevada qualidade, assim como executar corretamente as tarefas destinadas ao exercício das suas funções.

Tabela 37 - Estatística descritiva das respostas em função da subescala *perceção de desempenho*

Itens	DT (%)	D (%)	NCNC (%)	C (%)	CT (%)	Média	DP	Total (%)
1.Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	0,0	0,0	3,8	45,2	51,1	4,4	0,57	100
2.Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.	0,5	0,5	5,9	48,9	44,1	4,3	0,66	100
3.Atingo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1,1	1,1	5,4	45,2	47,3	4,3	0,73	100
4.Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1,1	0,5	2,7	37,6	58,1	4,5	0,68	100

DT= Discordo totalmente. D= Discordo. NCND= Não concordo nem discordo. C= Concordo. CT= Concordo totalmente.

5.1.6. ANÁLISE DESCRITIVA DA SUBESCALA DO DESEMPENHO PERCECIONADO

A tabela 38 indica a estatística descritiva da amostra em estudo relativa à escala do desempenho percecionado. Esta subescala, como referido anteriormente, é composta por quatro itens, sendo que os inquiridos podem obter uma pontuação entre 1,5 e 5 pontos.

Verifica-se que a subescala do desempenho, o valor de coeficiente de variação apresenta-se com uma dispersão a baixo da média com 0,28. No que concerne à média e ao desvio padrão, constata-se que a média desta subescala é de 4,41 com um desvio padrão de 0,53.

Tendo em conta os valores de assimetria, verifica-se que a subescala apresenta uma distribuição assimétrica à esquerda com enviesamento negativo ($As=-1,50$). Relativamente aos valores da medida *Kurtose* constata-se que, a subescala apresenta uma distribuição leptocúrtica ($K= 4,93$).

Tabela 38 - Estatística descritiva da subescala do *desempenho percebido*

Subescala	n	Média	Mínimo - Máximo	DP	A	K	CV (%)
Desempenho	186	4,41	1,5 - 5	0,53	-1,50	4,93	0,28

N=total da amostra. DP= Desvio-padrão. As= Assimetria. K= Kurtose. CV= Coeficiente de variação.

5.2. ANÁLISE INFERENCIAL

Realizada a análise descritiva dos dados obtidos, procedemos à análise inferencial, que pretende aferir os parâmetros e a verificação das hipóteses formuladas, que tem como propósito verificar as possíveis relações entre as variáveis e, para isso, recorreu-se a diversos testes estatísticos para confirmar ou rejeitar as hipóteses (Fortin, 2006).

5.2.1. ESTUDO DAS HIPÓTESES

Como mencionando anteriormente, apresentamos os resultados obtidos dos dados estatísticos para testar as hipóteses referentes às questões de investigação do presente estudo.

Relativamente ao primeiro objetivo da investigação, pretende-se determinar a relação entre as subescalas do bem-estar psicológico e as subescalas do *work engagement*. Primeiramente, analisamos a relação entre as subescalas do bem-estar psicológico com as dimensões do *work engagement*, assim como a relação entre as subescalas do *work engagement* com as subescalas do bem-estar psicológico. Posteriormente, verifica-se se existe uma relação positiva e significativa entre o bem-estar psicológico e o *work engagement*. Posto isto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Há uma relação positiva e significativa entre o bem-estar psicológico e o *work engagement*.

Hipótese 1a: A aceitação de si relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Para testar a hipótese 1a do presente estudo recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*. Ao analisar os resultados da tabela 39 constata-se que existem correlações significativas entre a subescala *aceitação de si* e as subescalas do *work engagement* (*vigor*, *dedicação* e *absorção*).

Os dados revelam que a subescala *aceitação de si* assinala um efeito positivo e significativo (existência de três correlações positivas) nas subescalas do *work engagement*: *vigor* ($r=0,288$; $p=0,000$); *dedicação* ($r=0,362$; $p=0,000$) e *absorção* ($r=0,680$; $p=0,000$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *aceitação de si* e *absorção*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *aceitação de si* e *vigor*.

Importa referir que o facto de as associações serem todas positivas, significa que quanto maior as atitudes positivas do indivíduo para consigo próprio, a aceitação de vários aspetos positivos e negativos e sentimentos positivos relacionados com o seu passado, maior é o *engagement* do indivíduo, isto é, aumenta a energia, o esforço, a concentração, a resiliência face às adversidades, e o envolvimento e o entusiasmo sentido pelo indivíduo quando realiza tarefas relacionadas com o trabalho.

Face ao exposto, aceita-se que a subescala *aceitação de si* do bem-estar psicológico relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Tabela 39 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *aceitação de si* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Aceitação de Si	Correlação de <i>Pearson</i>	,288**	,362**	,680**
	<i>p</i>	,000	,000	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 1b: As relações positivas com os outros relacionam-se positivamente com o *work engagement*.

A hipótese de investigação 1b foi testada com recurso ao coeficiente de correlação de *Pearson*. Os resultados expostos na tabela 40 indicam que existem associações positivas e significativas entre a subescala *relações positivas com os outros* e as subescalas do *vigor* ($r=0,161$; $p=0,028<0,05$) e *absorção* ($r=0,377$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *relações positivas com os outros* e *absorção*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *relações*

positivas com os outros e dedicação. Assim, estes resultados indicam que, quanto maior o envolvimento do indivíduo em relações interpessoais agradáveis e de confiança, maior o esforço e persistência perante as dificuldades encontradas, assim como entusiasmo e inspiração pelo trabalho realizado.

Neste sentido, aceita-se a hipótese de investigação 1b uma vez que existe uma relação positiva entre a subescala *relações positivas com os outros* e as subescalas *vigor* e *absorção*.

Tabela 40 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *relações positivas com os outros* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Relações Positivas com os outros	Correlação de <i>Pearson</i>	,161*	,141	,377**
	<i>p</i>	,028	,056	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

*a correlação é significativa ao nível 0,05 (sig2-tailed<0,005)

Hipótese 1c: A autonomia relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Para testar a hipótese de investigação 1c foi utilizado o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala autonomia do bem-estar psicológico e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *engagement*.

Com base na análise da tabela 41 constata-se que existem três associações positivas e significativas entre a subescala *autonomia* e as subescalas *vigor* ($r=0,168$; $p=0,022<0,05$) e *absorção* ($r=0,264$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *autonomia* e *absorção*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *autonomia* e *dedicação*.

Posto isto, estes resultados indicam que quanto maior o sentido de independência, autodeterminação e controlo do comportamento face a situações externas, maior o sentido de envolvimento, o esforço e a determinação perante situações de carácter negativo ou positivo que ocorram em contexto laboral.

Em suma, aceita-se a hipótese de investigação 1c dado que a subescala *autonomia* do bem-estar psicológico relaciona-se positivamente com as subescalas *vigor* e *absorção* do *work engagement*.

Tabela 41 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *autonomia* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,168*	,130	,264**
	<i>p</i>	,022	,077	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

*a correlação é significativa ao nível 0,05 (sig2-tailed<0,005)

Hipótese 1d: O domínio do meio relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

A hipótese 1d foi analisada com o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala *domínio do meio* do bem-estar psicológico e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *work engagement*.

Podemos observar através da tabela 42 que existem correlações positivas significativas entre a subescala *domínio do meio* e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção*.

Os dados revelam que a subescala *domínio do meio* apresenta um efeito positivo e significativo nas subescalas do *work engagement*: *vigor* ($r=0,288$; $p=0,000<0,01$); *dedicação* ($r=0,343$; $p=0,000<0,01$) e *absorção* ($r=0,352$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *domínio do meio* e *vigor*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *domínio do meio* e *dedicação*.

Perante os resultados, as conclusões parecem indicar que o aumento da capacidade para gerir de modo satisfatório a vida, para enfrentar e responder eficazmente às exigências externas se associa ao aumento de energia, dedicação e entusiasmo pelo trabalho.

Desta forma, aceita-se a hipótese de investigação 1d, pois a subescala *domínio do meio* do bem-estar psicológico se associa positivamente com as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *work engagement*.

Tabela 42 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *domínio do meio* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Domínio do Meio	Correlação de <i>Pearson</i>	,388**	,343**	,352**
	<i>p</i>	,000	,000	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 1e: O crescimento pessoal relaciona-se positivamente com o *work engagement*.

Para a análise da hipótese de investigação 1e recorreu-se ao teste paramétrico, coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala *crescimento pessoal* do bem-estar psicológico e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *work engagement*.

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 43 constata-se que existe uma correlação positiva significativa entre a subescala *crescimento pessoal* e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção*.

Os resultados revelam que a subescala *crescimento pessoal* assinala um efeito positivo e significativo nas subescalas do *work engagement*: *vigor* ($r=0,265$; $p=0,000<0,01$), *dedicação* ($r=0,318$; $p=0,000<0,01$) e *absorção* ($r=0,791$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *crescimento pessoal* e *absorção*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *crescimento pessoal* e *vigor*.

No presente estudo, conclui-se que o facto das associações serem todas positivas, significa que, quando aumenta o sentimento de crescimento contínuo do indivíduo relativamente à abertura de novas experiências e ao desenvolvimento do próprio potencial, aumenta a concentração, a resiliência mental do indivíduo enquanto realiza o seu trabalho, tal como a vontade de investir no trabalho, através da autoaprendizagem.

Face ao exposto, aceita-se a hipótese de investigação 1e, uma vez que a subescala *crescimento pessoal* do bem-estar psicológico se associa de modo positivo com as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *work engagement*.

Tabela 43 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *crescimento pessoal* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Crescimento	Correlação de <i>Pearson</i>	,265**	,318**	,791**
Pessoal	<i>p</i>	,000	,000	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 1f: Os objetivos de vida relacionam-se positivamente com o *work engagement*.

Tendo em consideração a hipótese de investigação 1f foi utilizado o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Numa análise global, constata-se que existem associações positivas e estatisticamente significativas entre a subescala *objetivos de vida* e as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* (tabela 44).

Neste sentido, os dados indicam que a subescala *objetivos de vida* estabelece uma associação positiva e significativa com as subescalas *vigor* ($r=0,393$; $p=0,000<0,01$), *dedicação* ($r=0,407$; $p=0,000<0,01$) e *absorção* ($r=0,477$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *objetivos de vida* e *absorção*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *objetivos de vida* e *vigor*.

Conclui-se que com estes resultados podemos inferir que a existência de objetivos definidos pelo indivíduo que, de certo modo, contribuem para direcionar o comportamento e atribuir sentido à vida se associa ao estado positivo da mente do indivíduo, este se encontra envolvido e imerso, de forma agradável, no seu trabalho, caracterizado por elevados níveis de energia e capacidade para responder às exigências do trabalho.

Posto isto, aceita-se a hipótese de investigação 1f, visto que a subescala *objetivos de vida* apresenta uma associação positiva com as subescalas *vigor*, *dedicação* e *absorção* do *work engagement*.

Tabela 44 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *objetivos de vida* e o *work engagement*

EBEP-R		Vigor	Dedicação	Absorção
Objetivos de Vida	Correlação de <i>Pearson</i>	,393**	,407**	,477**
	<i>p</i>	,000	,000	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 1g: O vigor relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

Para a hipótese de investigação 1g foi utilizado o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala *vigor* do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Com base nos resultados da tabela 45 podemos verificar que existe uma

associação positiva e significativa entre a subescala *vigor* do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Os resultados revelam que a subescala *vigor* se relaciona positivamente e significativamente com as subescalas do bem-estar psicológico: *aceitação de si* ($r=0,288$; $p=0,000<0,01$), *crescimento pessoal* ($r=0,265$; $p=0,000<0,01$), *objetivos de vida* ($r=0,393$; $p=0,000<0,01$), *relações positivas com os outros* ($r=0,161$; $p=0,028<0,05$), *domínio do meio* ($r=0,388$; $p=0,000<0,01$) e *autonomia* ($r=0,168$; $p=0,022<0,05$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *vigor* e *objetivos de vida*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *vigor* e *relações positivas com os outros*.

Podemos concluir que quando aumenta os níveis de energia e resiliência mental em contexto laboral, assim como a persistência em situações de extrema dificuldade no trabalho, aumenta o sentido de independência, a capacidade para gerir de forma satisfatória a sua vida, o desenvolvimento do seu potencial, o envolvimento em relações interpessoais positivas e de confiança, bem como sentimentos de afeto e empatia.

Face ao mencionando anteriormente, aceita-se a hipótese de investigação 1g, dado que a subescala *vigor* se associa positivamente com as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Tabela 45 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *vigor* e o bem-estar psicológico

<i>Engagement</i>		AS	CP	OV	RP	DM	AT
Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	,288**	,265**	,393**	,161*	,388**	,168*
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,028	,000	,022

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

*a correlação é significativa ao nível 0,05 (sig2-tailed<0,05)

AS= Aceitação de Si; CP = Crescimento Pessoal; OV = Objetivos de Vida; RP = Relações Positivas; DM = Domínio do Meio; AT = Autonomia.

Hipótese 1h: A dedicação relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

A hipótese 1h foi analisada com o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala *dedicação* do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Tendo em conta os resultados evidenciados na tabela 46 constata-se que existe uma associação positiva e significativa entre a subescala *dedicação* do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si* ($r=0,362$; $p=0,000<0,01$), *crescimento pessoal* ($r=0,318$; $p=0,000<0,01$), *objetivos de vida* ($r=0,407$; $p=0,000<0,01$) e *domínio do meio* ($r=0,343$; $p=0,000<0,01$), do bem-estar psicológico, destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *dedicação* e *objetivos de vida*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *dedicação* e *autonomia*.

Conclui-se que quando se aumenta a forte envolvimento do indivíduo com o seu trabalho, o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e os desafio propostos, aumenta os objetivos delineados sejam individuais ou profissionais que contribuem para orientar o comportamento do indivíduo face a determinadas situações, e à capacidade para abertura a novas experiências que enriquecem o indivíduo, assim como o desenvolvimento do seu próprio potencial.

Em síntese, aceita-se a hipótese de investigação 1h, uma vez que a subescala *dedicação* do *work engagement* apresenta uma associação positiva e significativa com as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida* e *domínio do meio* do bem-estar psicológico.

Tabela 46 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *dedicação* e o bem-estar psicológico

<i>Engagement</i>		AS	CP	OV	RP	DM	AT
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,362**	,318**	,407**	,141	,343**	,130
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,056	,000	,077

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

AS= Aceitação de Si; CP = Crescimento Pessoal; OV = Objetivos de Vida; RP = Relações Positivas; DM = Domínio do Meio; AT = Autonomia.

Hipótese 1i: A absorção relaciona-se positivamente com o bem-estar psicológico.

Considerando a hipótese de investigação 1i recorreu-se uma vez mais ao teste paramétrico, coeficiente de correlação de *Pearson* para a subescala *absorção* do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Com base nos dados referidos na tabela 47 podemos constatar que existe correlação positiva e significativa entre a subescala absorção do *work engagement* e as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Neste sentido, os resultados evidenciam uma associação significativa entre a subescala *dedicação* e as subescalas *aceitação de si* ($r=0,680$; $p=0,000<0,01$), *crescimento pessoal* ($r=0,791$; $p=0,000<0,01$), *objetivos de vida* ($r=0,477$; $p=0,000<0,01$), *relações positivas com os outros* ($r=0,377$; $p=0,000<0,01$), *domínio do meio* ($r=0,352$; $p=0,000<0,01$) e *autonomia* ($r=0,264$; $p=0,000<0,01$), destacando-se a maior correlação que ocorre entre as subescalas *absorção* e *crescimento pessoal*, e a menor correlação que ocorre entre as subescalas *absorção* e *autonomia*.

Conclui-se que quanto maior o nível de concentração e envolvimento no trabalho, maior necessidade permanente de crescimento pessoal, no sentido de aperfeiçoamento, bem como a necessidade de se envolver em novas experiências de forma a ultrapassar desafios que se apresentam no decorrer da vida.

Face ao exposto, aceita-se a hipótese 1i, uma vez que a subescala *absorção* do *work engagement* se relaciona positivamente e significativamente com as subescalas *aceitação de si*, *crescimento pessoal*, *objetivos de vida*, *relações positivas com os outros*, *domínio do meio* e *autonomia* do bem-estar psicológico.

Tabela 47 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *absorção* e o bem-estar psicológico

<i>Engagement</i>		AS	CP	OV	RP	DM	AT
Absorção	Correlação de <i>Pearson</i>	,680**	,791**	,477**	,377**	,352**	,264**
	<i>p</i>	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

AS= Aceitação de Si; CP = Crescimento Pessoal; OV = Objetivos de Vida; RP = Relações Positivas; DM = Domínio do Meio; AT = Autonomia.

No que diz respeito ao segundo objetivo da investigação, pretende-se analisar se as subescalas do bem-estar psicológico e as subescalas do *work engagement* influenciam o desempenho organizacional.

Numa primeira análise, verifica-se a relação entre as subescalas do bem-estar psicológico com a subescala do desempenho, e posteriormente constata-se a relação entre as subescalas do *work engagement* com a subescala do desempenho. Entretanto,

verifica-se se as subescalas do bem-estar psicológico e as subescalas do *work engagement* influenciam o desempenho organizacional. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O bem-estar psicológico e o *work engagement* relacionam-se positivamente com o desempenho.

Hipótese 2a: A aceitação de si relaciona-se positivamente com o desempenho.

A presente hipótese de investigação (2a) foi testada com o teste paramétrico, o coeficiente de correlação de *Pearson* entre a subescala aceitação de si do bem-estar psicológico e o desempenho. Através dos resultados obtidos na tabela 48, verifica-se que existe uma associação positiva e significativa ($r=0,261$; $p=0,000<0,01$) entre a subescala *aceitação de si* do bem-estar psicológico e o desempenho. Neste sentido, conclui-se que quando aumenta a autoaceitação da sua personalidade e do seu corpo, bem como os seus pensamentos e as suas emoções, aumenta o desempenho do indivíduo no trabalho.

Face o exposto, aceita-se a hipótese de investigação 2a, uma vez que existe uma relação positiva entre estas variáveis.

Tabela 48 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *aceitação de si* e o desempenho

EBEP-R		Desempenho
Aceitação de Si	Correlação de <i>Pearson</i>	,261**
	<i>p</i>	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2b: As relações positivas com os outros relacionam-se positivamente com o desempenho.

Na hipótese 2a da investigação passamos a considerar o coeficiente de correlação de *Pearson*, de forma a averiguar se as *relações positivas com os outros* do bem-estar psicológico se relacionam com o desempenho dos colaboradores.

Efetou-se o teste de correlação de *Pearson*, e verifica-se que existe uma associação positiva fraca e não significativa ($r=0,130$; $p=0,076$) entre a subescala

relações positivas com os outros do bem-estar psicológico e o desempenho (tabela 49).

Rejeita-se então a hipótese de investigação 2b, visto que a subescala *relações positivas com os outros* não apresenta uma associação estatisticamente significativa com o desempenho.

Tabela 49 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *relações positivas com os outros* e o desempenho

EBEP-R		Desempenho
Relações Positivas com os outros	Correlação de <i>Pearson</i>	,130
	<i>p</i>	,076

Hipótese 2c: A autonomia relaciona-se positivamente com o desempenho.

Com o intuito de testar a hipótese 2c, procedeu-se à análise ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Verifica-se através do teste de correlação de *Pearson* que existe uma associação positiva e significativa ($r=0,247$; $p=0,001 < 0,01$) entre a subescala *autonomia* do bem-estar psicológico e o desempenho (tabela 50). Conclui-se que, quanto maior o nível de independência dos indivíduos em distintos contextos da sua vida, assim como a liberdade de tomar as suas próprias decisões, maior o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Com base nos resultados, aceita-se a hipótese de investigação 2c, uma vez que verifica-se uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis.

Tabela 50 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *autonomia* e o desempenho

EBEP-R		Desempenho
Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,247**
	<i>p</i>	,001

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2d: O domínio do meio relaciona-se positivamente com o desempenho.

Para se verificar a veracidade da hipótese 2d, procedeu-se à análise ao coeficiente de correlação de *Pearson* entre estas variáveis.

Constata-se através da realização do teste de correlação de *Pearson* que existe uma correlação positiva e significativa ($r=0,239$; $p=0,001<0,01$) entre a subescala *domínio do meio* do bem-estar psicológico e o desempenho (tabela 51). Posto isto, conclui-se que, quando aumenta a capacidade de viver em um ambiente difícil, com a capacidade de lidar e se adaptar a condições adversas, aumenta o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Aceita-se a hipótese de investigação 2d, dado que, se constata uma associação positiva e significativa entre as variáveis.

Tabela 51 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *domínio do meio* e o desempenho

EBEP-R	Desempenho	
Domínio do Meio	Correlação de <i>Pearson</i>	,239**
	<i>p</i>	,001

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2e: O crescimento pessoal relaciona-se positivamente com o desempenho.

Seguidamente, com o intuito de testar a hipótese 2e, que se refere ao impacto positivo da subescala crescimento pessoal com o desempenho, procedeu-se a uma análise de correlação de *Pearson* entre estas duas variáveis.

Os resultados indicam uma associação positiva e significativa ($r=0,282$; $p=0,000<0,01$) entre a subescala *crescimento pessoal* do bem-estar psicológico e o desempenho (tabela 52). Conclui-se que, quanto maior a capacidade do indivíduo para novas experiências e desafios, sentindo-se extremamente motivado, maior o seu desempenho no trabalho.

Face ao exposto, aceita-se a hipótese de investigação 2e, uma vez que se verifica que estas variáveis se relacionam positivamente e significativamente entre si.

Tabela 52 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *crescimento pessoal* e o desempenho

EBEP-R	Desempenho	
Crescimento Pessoal	Correlação de <i>Pearson</i>	,282**
	<i>p</i>	,000

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2f: Os objetivos de vida relacionam-se positivamente com o desempenho.

Para a testagem da hipótese 2f, realizou-se uma análise de correlação de *Pearson* entre as variáveis *objetivos de vida* e o desempenho, tendo-se constatado uma associação positiva e significativa ($r=0,228$; $p=0,002<0,01$) entre a subescala *objetivos de vida* e o desempenho (tabela 53).

Conclui-se que, o aumento do delineamento de objetivos e metas por parte dos indivíduos, aumenta o desempenho destes nas funções realizadas no trabalho.

Aceita-se a hipótese de investigação 2f, visto que os *objetivos de vida* e o desempenho apresentam uma associação positiva e estatisticamente significativa.

Tabela 53 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *objetivos de vida* e o desempenho

EBEP-R	Desempenho	
Objetivos de Vida	Correlação de <i>Pearson</i>	,228**
	<i>p</i>	,002

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2h: O vigor relaciona-se positivamente com o desempenho.

Para se verificar a veracidade da hipótese 2h, efectuou-se uma análise de correlação de *Pearson* entre as variáveis *vigor* e o desempenho, e verificou-se uma associação positiva ($r=0,242$; $p=0,001<0,01$) entre a subescala *vigor* e o desempenho (tabela 54).

Conclui-se que, quando aumenta os níveis de energia e resistência mental no trabalho, aumenta o desempenho dos colaboradores no trabalho.

Assim sendo, aceita-se a hipótese de investigação 2h, pois verifica-se uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis.

Tabela 54 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *vigor* e o desempenho

Work Engagement	Desempenho	
Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	,242**
	<i>p</i>	,001

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2i: A dedicação relaciona-se positivamente com o desempenho organizacional.

Na hipótese 2i do presente estudo passamos a considerar o coeficiente de correlação de *Pearson*. Neste sentido, efetuou-se o teste de correlação de *Pearson* e observa-se que existe uma correlação positiva ($r=0,227$; $p=0,002<0,01$) entre a subescala *dedicação* do *work engagement* e o desempenho (tabela 55). Conclui-se que, quanto maior o significado e o entusiasmo pelo trabalho, maior o desempenho dos colaboradores no trabalho.

Aceita-se a hipótese de investigação 2i, visto que se confirma a associação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis.

Tabela 55 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *dedicação* e o desempenho

<i>Work Engagement</i>		<i>Desempenho</i>
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,227**
	<i>p</i>	,002

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Hipótese 2j: A absorção relaciona-se positivamente com o desempenho organizacional.

Para se verificar a veracidade da hipótese 2j, pretendeu-se analisar o impacto positivo da subescala *absorção* com o desempenho e, sendo assim, procedeu-se à análise ao coeficiente de correlação de *Pearson* entre estas variáveis.

Constata-se através da realização do teste de correlação de *Pearson* que se verifica uma associação positiva moderada ($r=0,341$; $p=0,000<0,01$) entre a subescala *absorção* e o desempenho (tabela 56). Conclui-se que, quanto maior o nível de concentração no trabalho, maior o desempenho dos colaboradores no trabalho.

Com estes resultados, aceita-se a hipótese de investigação 2j, uma vez que apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis.

Tabela 56 - Correlação de *Pearson* entre a subescala *absorção* e o desempenho

<i>Work Engagement</i>		<i>Desempenho</i>
Absorção	Correlação de <i>Pearson</i>	,341**

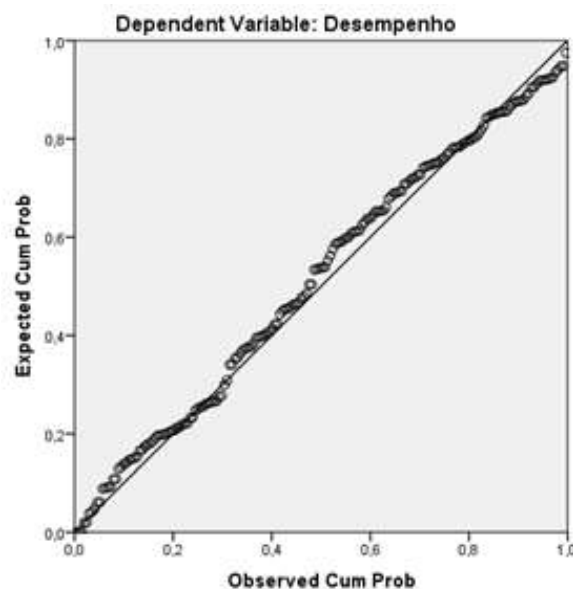
	p	,000
--	-----	------

**a correlação é significativa ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

Seguidamente, realiza-se uma regressão linear múltipla com o propósito de testar o valor preditivo das variáveis independentes (subescalas do bem-estar psicológico e do *work engagement*) em relação à variável dependente (desempenho), verificando se estes se estabelecem como fatores preditores, que incute os seguintes pressupostos: a distribuição normal dos erros, a variância constante, a média nula, o indicador *Durbin-Watson* (para verificar a independência dos erros) e a ausência de multicolinearidade.

De forma a verificar se o modelo é adequado, efetuou-se uma análise dos pressupostos da regressão linear múltipla. Conclui-se que, os valores observados com os valores esperados revelam uma distribuição normal, uma vez que os pontos estão dispostos de modo linear ao longo da linha diagonal, sem nenhum afastamento significativo (figura 6).

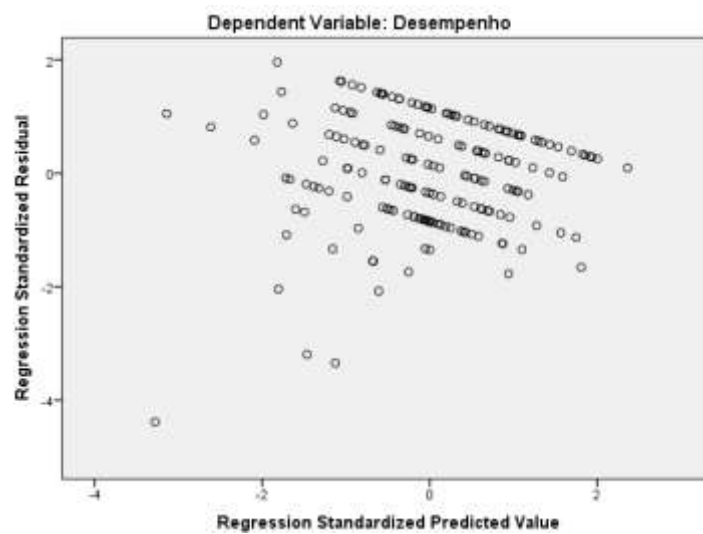
Figura 6 – Normal *P-P Plot* de regressão residual padronizada



No que concerne à variância constante dos resíduos, um dos pressupostos presentes no modelo de regressão múltipla é exatamente a presença da variância

constante dos erros, designada por homoscedasticidade. Não obstante, caso a variância seja constante, esse facto sugere que não existem observações inseridas na variável residual sendo a influência mais intensa na variável dependente. Constata-se que os pontos mantêm uma amplitude constante em relação ao eixo horizontal. Estes resultados indicam que os pontos se encontram aleatoriamente distribuídos, pelo que a variância dos resíduos é constante, neste caso, confirma-se a existência de homoscedasticidade e a inexistência de heteroscedasticidade (figura 7).

Figura 7 - Scatterpolt (Dispersão dos resíduos)



Com base na observação da tabela 57 verifica-se que a média da variável dependente em estudo é nula ($=,000$), o que significa que o valor de significância é zero, portanto o modelo em análise cumpre o pressuposto.

Tabela 57 - Média da variável dependente: desempenho

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	N
Valor previsto	3,6937	4,9534	4,4261	,22336	186
Residual	-2,19365	,98056	,00000	,48806	186
D.P do valor previsto	-3,279	2,361	,000	1,000	186
D.P do resíduo	-4,384	1,960	,000	,975	186

a. Variável Dependente: Desempenho

Deste modo, com base na tabela 58, a função desempenho é explicada por nove atributos.

$$D = -0,012 + -0,046 + 0,004 + -0,032 + 0,049 + 0,081 + 0,066 + -0,012 + 0,221$$

Verifica-se a existência ou inexistência de multicolinearidade, realizada através de dois indicadores de estatísticas de colinearidade, a tolerância e o VIF. Como tal, tendo em conta os dados obtidos da tabela 58 constata-se que as variáveis predictoras possuem valores de tolerância superiores a 0,1 e os valores do VIF inferiores a 5, neste caso, conclui-se a inexistência de multicolinearidade no modelo.

Tabela 58 - Coeficientes do desempenho

Variáveis	Coeficientes		Coeficientes	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Não Padronizados					Padronizados	Tolerance
	B	DP	Beta				
(Constante)	2,884	,296		9,753			
Aceitação_de Si	-,012	,068	-,020	-,173	,863	,344	2,909
Crescimento_Pessoal	-,046	,094	-,062	-,483	,630	,286	3,501
Objetivos_de Vida	,004	,059	,007	,066	,947	,388	2,577
Relações_Positivas	-,032	,050	-,052	-,629	,530	,690	1,450
Domínio do_Meio	,049	,049	,081	,987	,325	,692	1,445
Autonomia	,081	,039	,156	2,074	,040	,834	1,199
Vigor	,066	,058	,164	1,125	,262	,222	4,514
Dedicação	-,012	,061	-,028	-,193	,847	,220	4,551
Absorção	,221	,091	,322	2,427	,016	,267	3,742

^a Variável Dependente: Desempenho

Os resultados da tabela 59 evidenciam que o valor de significância do modelo é significativo, uma vez que $F=4,096$, ao qual está associado a um $p = 0,000$. Sendo assim, conclui-se que o modelo é globalmente significativo, pelo que a variáveis predictoras possuem um efeito significativo sobre a variável desempenho.

Tabela 59 – Resultados da ANOVA: desempenho

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média do quadrado	F	Sig.
--------	--------------------	----	-------------------	---	------

	Regressão	9,229	9	1,025	4,096	,000
1	Residual	44,067	176	,250		
	Total	53,296	185			

a. Variável dependente: Desempenho

b. Predictors: (Constante), Absorção, Vigor, Autonomia, Relações Positivas, Domínio do Meio, Objetivos de Vida, Aceitação de Si, Crescimento Pessoal, Dedicção

Por último, relativamente à qualidade de ajuste do modelo, ao analisar a tabela 60, afirma-se que a associação entre as variáveis é moderada ($R=0,416$). Observa-se que os valores R^2 (0,173) e R_a^2 (0,131) são muito semelhantes, e constata-se que 13,1% da variabilidade total do desempenho é explicado pelo modelo que tem como variáveis predictoras a *aceitação de si*, o *crescimento pessoal*, as *relações positivas com os outros*, a *autonomia*, os *objetivos de vida*, a *autonomia*, o *vigor*, a *dedicação* e a *absorção*.

Posteriormente, analisa-se a independência das variáveis aleatórias residuais através do teste *Durbin-Watson*, com o intuito de verificar a existência ou inexistência de autocorrelação. A tabela 60 evidencia que o valor do coeficiente de *Durbin-Watson* é de 1,953, sendo este valor inferior a 2, indicando a existência de autocorrelação positiva do modelo.

Tabela 60 - Sumário do modelo: desempenho

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão de estimativa	<i>Durbin-Watson</i>
1	,416^a	,173	,131	,50038	1,953

a. Predictors: (Constant), Absorção, Vigor, Autonomia, Relações Positivas, Domínio do Meio, Objetivos de Vida, Aceitação de Si, Crescimento Pessoal, Dedicção

b. Variável dependente: Desempenho

Posto isto, com base nos resultados apresentados anteriormente, apesar de se verificar que a subescala relações positivas apresentam diferenças estatisticamente significativas com o desempenho, aceita-se a hipótese 2, pois se confirma que o bem-estar psicológico e o *work engagement* se relacionam positivamente com o desempenho.

No que diz respeito ao terceiro objetivo da presente investigação, com a finalidade de sabermos a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais em estudo com o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função das variáveis pessoais e profissionais.

Hipótese 3a: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função da idade.

Para testar a hipótese 3a recorreu-se uma vez mais ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Em primeiro lugar, analisou-se a associação entre as subescalas do bem-estar psicológico com a variável idade, e da leitura e análise dos resultados relativos à tabela 61 verifica-se que não existem correlações estatisticamente significativas entre a idade e o bem-estar psicológico. Importa referir que ao analisar a relação de cada uma das subescalas do bem-estar psicológico com a idade, todas elas não apresentaram resultados estatisticamente significativos.

Relativamente à subescala *aceitação de si*, constata-se que a associação entre a *aceitação de si* e a idade representa uma correlação fraca negativa e não significativa ($r=-0,054$, $p=0,468$), pelo que este resultado aponta para o facto de que quanto maior a idade do colaborador, menor é a aceitação do indivíduo perante aspetos relacionados sobre si mesmo e do passado.

Na associação entre a subescala *crescimento pessoal* e a idade, verifica-se uma correlação fraca negativa e não significativa ($r=-0,106$, $p=0,151$). Os resultados indicam que quanto maior é a idade, menor é a capacidade dos indivíduos para aprender sobre si mesmos, estando indisponíveis para novas experiências e desafios.

A subescala *objetivos de vida* possui uma associação negativa fraca e não significativa com a variável idade ($r=-0,027$; $p=0,712$). Conclui-se que quanto maior a idade do colaborador, menor é a necessidade dos indivíduos de estabelecerem metas e objetivos realistas que vão ao encontro do propósito e o sentido para a vida.

A relação entre a subescala *relações positivas com os outros* e a idade não se mostrou estatisticamente significativa ($r=-0,008$; $p=0,910$), o que implica que quanto maior a idade do colaborador, menor é a capacidade dos indivíduos de interagir com os outros de modo sincero e satisfatório, sem conseguir estabelecer e manter vínculos saudáveis, que proporcionam maior qualidade emocional.

Finalmente, a variável idade apresenta uma correlação muito fraca e não significativa com as subescalas *domínio do meio* ($r=0,092$; $p=0,213$) e *autonomia* ($r=0,111$; $p=0,130$).

Tabela 61 - Correlação de *Pearson* entre o bem-estar psicológico e a idade

EBEP-R		Idade
Aceitação de Si	Correlação de <i>Pearson</i>	-,054
	<i>p</i>	,468
Crescimento Pessoal	Correlação de <i>Pearson</i>	-,106
	<i>p</i>	,151
Objetivos de Vida	Correlação de <i>Pearson</i>	-,027
	<i>p</i>	,712
Relações Positivas	Correlação de <i>Pearson</i>	-,008
	<i>p</i>	,910
Domínio do Meio	Correlação de <i>Pearson</i>	,092
	<i>p</i>	,213
Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,111
	<i>p</i>	,130

Em segundo lugar, verificou-se a associação entre as subescalas do *work engagement* com a variável idade.

Observa-se através da tabela 62 que todas as subescalas apresentam resultados estatisticamente significativos, à exceção da *absorção*. Neste caso, a *absorção* apresenta uma associação negativa e não significativa relativamente à idade ($r=-0,094$; $p=0,202$), o que nos indica que quanto maior a idade do colaborador, menor a capacidade de sentir-se imerso no trabalho, o indivíduo considera que o tempo passa muito lentamente, e sente facilidade em abstrair-se dele, isto é, sente dificuldades em concentrar-se no trabalho.

No que diz respeito à correlação entre as outras duas subescalas, o *vigor* e a *dedicação* com a variável idade, estas se demonstraram significativas, embora com uma correlação fraca positiva ($r=0,202$; $p=0,006<0,01$) e ($r=0,182$; $p=0,013<0,05$). Estes resultados revelam que quanto maior a idade, maior os níveis de energia e de resiliência, o entusiasmo e o orgulho relativamente ao trabalho.

Tabela 62 - Correlação de *Pearson* entre o *work engagement* e a idade

<i>Engagement</i>		Idade
Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	,202**
	<i>p</i>	,006
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,182*

	<i>p</i>	,013
Absorção	Correlação de Pearson	-,094
	<i>p</i>	,202

** a correlação é significantes ao nível 0,01 (sig2-tailed<0,001)

*a correlação é significativa ao nível 0,05 (sig2-tailed<0,005)

Em terceiro lugar, analisou-se a correlação entre a subescala do desempenho percecionado com a variável idade.

O estudo comprova a existência de uma associação muito fraca e não significativa ($r=0,037$ $p=0,613$) entre as variáveis (tabela 63).

Tabela 63 - Correlação de *Pearson* entre o desempenho e a idade

		Idade
Desempenho	Correlação de <i>Pearson</i>	,037
	<i>p</i>	,613

Posto isto, constata-se que o bem-estar psicológico e o desempenho não se relacionam, de modo positivo, com a idade. Contudo, apesar de ser uma associação muito fraca, verifica-se, somente, uma correlação parcialmente positiva entre o *work engagement* e a idade.

Perante o exposto, rejeita-se a hipótese de investigação 3a tendo em conta que se verificam várias correlações negativas entre as subescalas e a variável idade.

Hipótese 3b: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do género.

A hipótese de investigação 3b foi analisada com recurso à técnica paramétrica apropriada para duas amostras independentes, o *t-test*, uma vez que as variáveis em estudo apresentam homogeneidade de variância ($p<0,05$).

Em primeiro lugar, pretende-se analisar se o bem-estar psicológico varia em função do género. Com base da observação e análise da tabela 64 verifica-se que as subescalas do bem-estar psicológico apresentam a não existência de diferenças estatisticamente significativas, contudo a análise das médias obtidas permitem constatar que o género masculino apresenta um índice de bem-estar psicológico (*aceitação de si*,

ao crescimento pessoal, aos objetivos de vida, às relações positivas com os outros, o domínio do meio e a autonomia) superior quando comparado com o género feminino.

Tabela 64 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do bem-estar psicológico em função do género

Subescala	Género	n	Média	DP	Homogeneidade		Test-t	
					Levene	p	t	p
Aceitação de Si	Feminino	100	4,67	0,94	0,794	0,374	-1,243	0,215
	Masculino	86	4,84	0,89				
Crescimento Pessoal	Feminino	100	4,92	0,76	1,709	0,193	-1,276	0,204
	Masculino	86	5,06	0,67				
Objetivos de Vida	Feminino	100	4,93	1,03	0,999	0,319	-0,687	0,493
	Masculino	86	5,03	0,96				
Relações Positivas	Feminino	100	4,39	0,93	1,596	0,208	-0,857	0,393
	Masculino	86	4,50	0,81				
Domínio do Meio	Feminino	100	4,22	0,91	0,045	0,832	-1,044	0,298
	Masculino	86	4,36	0,88				
Autonomia	Feminino	100	4,32	1,07	0,979	0,324	-1,519	0,131
	Masculino	86	4,55	0,96				

Em segundo lugar, pretende-se verificar se o *work engagement* varia em função do género. Os resultados da tabela 65 indicam a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o *engagement* e o género, no entanto, observa-se que o género feminino ($m=5,59$) percebe um nível de vigor mais elevado do que o género masculino ($m=5,48$). Não obstante, o género masculino ($m=5,72$) apresenta um ligeiro aumento relativamente ao índice de dedicação que o género feminino ($m=5,72$). Enquanto, o género masculino ($m=4,96$) apresenta maior nível de absorção quando comparado com o género feminino ($m=4,82$).

Tabela 65 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do *work engagement* em função do género

Subescala	Género	n	Média	DP	Homogeneidade		Test-t	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Vigor	Feminino	100	5,59	1,36	0,096	0,757	0,573	0,567
	Masculino	86	5,48	1,30				
Dedicação	Feminino	100	5,71	1,38	0,701	0,404	-0,64	0,949
	Masculino	86	5,72	1,15				
Absorção	Feminino	100	4,82	0,78	0,074	0,786	-1,206	0,229
	Masculino	86	4,96	0,76				

Em terceiro lugar, pretende-se analisar se o desempenho varia em função do género. Com base nos dados apresentados na tabela 66 conclui-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o desempenho e o género. Não obstante, verifica-se que o género feminino ($m=4,44$) apresenta maior índice de desempenho quando comparado com o género masculino ($m=4,40$).

Tabela 66 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do desempenho em função do género

Subescala	Género	n	Média	DP	Homogeneidade		Test-t	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Desempenho	Feminino	100	4,44	0,51	0,906	0,342	0,582	0,561
	Masculino	86	4,40	0,56				

De acordo com os resultados, rejeita-se então a hipótese de investigação 3b, visto que apresentam uma relação não significativa entre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho, ou seja, o género não influencia estas variáveis.

Hipótese 3c: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do estado civil.

A hipótese de investigação 3c foi analisada com o teste paramétrico *ANOVA*, uma vez que pretende avaliar o efeito de uma variável ou mais variáveis dependentes

contínuas relacionadas entre si sobre uma variável independente categórica.

Num primeiro momento, pretende-se verificar se o bem-estar psicológico varia em função do estado civil.

Ao analisar os resultados observa-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o estado civil e as subescalas do bem-estar psicológico. Constatase que os divorciados apresentam médias superiores quando tomada em consideração as subescalas do bem-estar psicológico, apesar das diferenças não serem significativas. (tabela 67).

Tabela 67 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do bem-estar psicológico em função do género

Subescala	Estado Civil	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Aceitação de Si	Solteiro	78	4,71	0,89	0,991	0,414	2,062	0,088
	Divorciado	13	4,92	0,70				
	Casado	73	4,90	0,90				
	União de Facto	19	4,28	1,04				
	Viúvo	3	4,33	1,45				
Crescimento Pessoal	Solteiro	78	5,11	0,65	1,675	0,158	1,700	0,152
	Divorciado	13	5,15	0,83				
	Casado	73	4,89	0,70				
	União de Facto	19	4,79	0,87				
	Viúvo	3	4,55	1,34				
Objetivos de Vida	Solteiro	78	4,98	0,88	1,834	0,124	2,118	0,080
	Divorciado	13	5,28	0,90				
	Casado	73	5,04	1,00				
	União de Facto	19	4,68	1,23				
	Viúvo	3	3,66	1,85				
Relações Positivas com os outros	Solteiro	78	4,47	0,85	1,895	0,113	0,572	0,683
	Divorciado	13	4,56	0,83				
	Casado	73	4,42	0,88				

	União de Facto	19	4,35	0,82				
	Viúvo	3	3,77	2,16				
Domínio do Meio	Solteiro	78	4,18	0,86	0,199	0,939	1,794	0,132
	Divorciado	13	4,48	0,80				
	Casado	73	4,45	0,91				
	União de Facto	19	4,08	0,93				
	Viúvo	3	3,55	1,07				
Autonomia	Solteiro	78	4,36	0,99	1,531	0,195	2,179	0,073
	Divorciado	13	4,56	0,92				
	Casado	73	4,46	1,07				
	União de Facto	19	4,68	0,99				
	Viúvo	3	2,88	0,19				

Num segundo momento, analisa-se se o *work engagement* varia em função do estado civil.

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 68 verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as subescalas do *engagement* e o estado civil. Apenas se verificam valores significativos para a subescala *dedicação* ($F=2,591$; $p=0,038<0,05$).

Numa análise global, observa-se que os viúvos apresentam médias superiores quando tomada em consideração as subescalas do *work engagement*, à exceção da subescala *absorção* (divorciados).

Tabela 68 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do *work engagement* em função do estado civil

Subescala	Estado Civil	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					Levene	p	F	p
Vigor	Solteiro	78	5,47	1,24	1,020	0,398	1,249	0,292
	Divorciado	13	5,51	1,53				
	Casado	73	5,71	1,36				

	União de Facto	19	5,05	1,51				
	Viúvo	3	6,33	0,33				
Dedicação	Solteiro	78	5,57	1,17	2,277	0,063	2,591	0,038*
	Divorciado	13	5,71	1,65				
	Casado	73	6,00	1,17				
	União de Facto	19	5,10	1,65				
	Viúvo	3	6,44	0,69				
Absorção	Solteiro	78	4,94	0,71	0,997	0,411	1,374	0,245
	Divorciado	13	5,07	0,62				
	Casado	73	4,89	0,82				
	União de Facto	19	4,52	0,87				
	Viúvo	3	4,66	1,20				

*diferença significativa para $p < 0,05$

Num terceiro momento, pretende-se constatar se o desempenho varia em função do estado civil.

Tendo em conta os resultados da tabela 69 observa-se que não existe uma relação estatisticamente significativa entre o desempenho e o estado civil ($F=1,156$; $p=0,332$). De modo geral, os divorciados ($m=4,57$) apresentam médias superiores relativamente à percepção do desempenho.

Tabela 69 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do desempenho em função do estado civil

Subescala	Estado Civil	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Desempenho	Solteiro	78	4,35	0,54	2,518	0,043	1,156	0,332
	Divorciado	13	4,57	0,40				
	Casado	73	4,50	0,45				
	União de Facto	19	4,31	0,80				
	Viúvo	3	4,42	0,50				

Rejeita-se a hipótese de investigação 3c, uma vez que o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho apresentam a inexistência de diferenças estatisticamente significativas relativamente ao estado civil.

Hipótese 3d: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função das habilitações literárias.

Para a análise da hipótese de investigação 3d recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA, dado que as variáveis em estudo apresentam homogeneidade de variância ($p < 0,01$).

Primeiro, realiza-se o teste para verificar se o bem-estar psicológico varia em função das habilitações literárias.

Com base nos dados apresentados na tabela 70 constata-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e as subescalas do bem-estar psicológico.

Observa-se ainda que os colaboradores com doutoramento são os que apresentam as médias mais elevadas relativamente à perceção do *crescimento pessoal* ($m=5,33$), *domínio do meio* ($m=4,66$), *autonomia* ($m=4,77$) e *relações positivas com os outros* ($m=4,77$), sendo que os colaboradores com o 12º ano apresentam a média mais elevada quanto aos *objetivos de vida* ($m=5,01$), enquanto os mestrados apresentam a média mais elevada relativa à perceção da *aceitação de si* ($m=4,85$).

Tabela 70 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e ANOVA *One Way* do bem-estar psicológico em função das habilitações literárias

Subescala	Habilitações Literárias	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Aceitação de Si	Até ao 9ºano	28	4,83	1,03	0,607	0,658	0,147	0,964
	Até ao 12º ano	78	4,70	0,86				
	Licenciatura	61	4,75	0,93				
	Mestrado	16	4,85	1,04				
	Doutoramento	3	4,66	1,20				
Crescimento Pessoal	Até ao 9ºano	28	4,88	0,72	0,763	0,551	1,117	0,350
	Até ao 12º ano	78	4,90	0,78				

	Licenciatura	61	5,12	0,68				
	Mestrado	16	5,04	0,59				
	Doutoramento	3	5,33	0,88				
Objetivos de Vida	Até ao 9ºano	28	4,89	1,05				
	Até ao 12º ano	78	5,01	0,96	1,393	0,238	0,104	0,981
	Licenciatura	61	4,97	0,96				
	Mestrado	16	5,00	1,21				
	Doutoramento	3	4,77	1,83				
Relações Positivas com os outros	Até ao 9ºano	28	4,39	0,93				
	Até ao 12º ano	78	4,43	0,90	0,236	0,918	0,770	0,546
	Licenciatura	61	4,41	0,79				
	Mestrado	16	4,75	0,96				
	Doutoramento	3	4,77	1,07				
Domínio do Meio	Até ao 9ºano	28	4,34	1,08				
	Até ao 12º ano	78	4,36	0,92	1,829	0,125	0,706	0,589
	Licenciatura	61	4,14	0,77				
	Mestrado	16	4,33	0,95				
	Doutoramento	3	4,66	0,33				
Autonomia	Até ao 9ºano	28	4,65	0,98				
	Até ao 12º ano	78	4,40	1,04	0,498	0,737	0,578	0,679
	Licenciatura	61	4,38	1,02				
	Mestrado	16	4,25	0,99				
	Doutoramento	3	4,77	1,53				

Em segundo, pretende-se analisar se o *work engagement* varia em função das habilitações literárias.

Os resultados da tabela 71 indicam que o *engagement* e as habilitações literárias não são estatisticamente significativos. A subescala *vigor* não apresenta valores estatisticamente significativos ($F=1,316$; $p=0,266$), tal como as restantes subescalas *dedicação* e *absorção* ($F=1,835$; $p=0,124$) e ($F=0,862$; $p=0,488$).

Verifica-se que os colaboradores com o 9º ano apresentam médias superiores na

percepção do *vigor* ($m=6,05$) e *dedicação* ($m=6,25$), enquanto os colaboradores com o doutoramento apresentam média mais elevada relativamente à percepção da *absorção* ($m=5,55$).

Tabela 71 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do *work engagement* em função das habilitações literárias

Subescala	Estado Civil	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Vigor	Até ao 9ºano	28	6,05	1,10	0,685	0,603	1,316	0,266
	Até ao 12º ano	78	5,46	1,32				
	Licenciatura	61	5,39	1,40				
	Mestrado	16	5,58	1,51				
	Doutoramento	3	5,55	1,01				
Dedicação	Até ao 9ºano	28	6,26	0,81	1,752	0,141	1,835	0,124
	Até ao 12º ano	78	5,68	1,22				
	Licenciatura	61	5,50	1,40				
	Mestrado	16	5,66	1,61				
	Doutoramento	3	6,22	0,69				
Absorção	Até ao 9ºano	28	4,88	0,94	0,522	0,720	0,862	0,488
	Até ao 12º ano	78	4,80	0,79				
	Licenciatura	61	4,93	0,70				
	Mestrado	16	4,97	0,70				
	Doutoramento	3	5,55	0,38				

Em terceiro, pretende-se averiguar se o desempenho varia em função das habilitações literárias.

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 72 observa-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e o desempenho ($F=0,109$; $p=0,979$). Para além destes resultados, verifica-se que os indivíduos com o doutoramento ($m=4,50$) obtêm médias superiores relativamente à percepção do desempenho.

Tabela 72 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do desempenho em função do género

Subescala	Estado Civil	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Desempenho	Até ao 9ºano	28	4,45	0,68	0,717	0,581	0,109	0,979
	Até ao 12º ano	78	4,41	0,54				
	Licenciatura	61	4,43	0,46				
	Mestrado	16	4,35	0,51				
	Doutoramento	3	4,50	0,50				

Perante o exposto, rejeita-se a hipótese de investigação 3d tendo em conta que o bem-estar psicológico, no *work engagement* e no desempenho não apresentam valores estatisticamente significativos quanto às habilitações literárias.

Hipótese 3e: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do número de filhos.

Tendo em consideração a hipótese de investigação 3e recorreu-se a testes paramétricos e não paramétricos adequados para as variáveis em estudo. Sendo assim, para a análise das subescalas do bem-estar psicológico e do *work engagement* foi utilizado o teste paramétrico *ANOVA*, uma vez que as variáveis em estudo apresentam os requisitos necessários para a sua utilização ($p < 0,01$). Para o desempenho recorreu-se à utilização do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, visto que não apresentam homogeneidade de variância.

Numa primeira instância, pretende-se analisar se o bem-estar psicológico varia em função do número de filhos.

Numa análise global, verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o número de filhos e as subescalas do bem-estar psicológico. Observa-se que os colaboradores com 2 filhos apresentam médias superiores quando tomada em consideração os *objectivos de vida* ($m=5,03$), sendo que os indivíduos com 3 filhos apresentam médias mais elevadas relativamente à *aceitação de si* ($m=5,10$) e à *autonomia* ($m=5,20$), enquanto os colaboradores com 4 filhos apresentam médias

superiores relativas à percepção do *crescimento pessoal* ($m=5,33$), das *relações positivas com os outros* ($m=5,00$) e do *domínio do meio* ($m=4,66$).

Tabela 73 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do bem-estar psicológico em função do número de filhos

Subescala	Nº de Filhos	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Aceitação de Si	1	50	4,66	0,90	0,917	0,436	0,744	0,528
	2	43	4,85	0,96				
	3	10	5,10	0,86				
	4	2	4,66	0,47				
Crescimento Pessoal	1	50	4,84	0,75	2,463	0,067	0,552	0,648
	2	43	4,98	0,70				
	3	10	4,80	1,03				
	4	2	5,33	0,47				
Objetivos de Vida	1	50	4,91	1,02	0,803	0,495	0,099	0,960
	2	43	5,03	1,11				
	3	10	5,00	0,96				
	4	2	5,00	0,47				
Relações Positivas com os outros	1	50	4,26	0,81	0,647	0,587	1,051	0,373
	2	43	4,45	0,97				
	3	10	4,66	0,99				
	4	2	5,00	0,47				
Domínio do Meio	1	50	4,25	0,97	0,583	0,628	0,498	0,373
	2	43	4,47	0,91				
	3	10	4,36	0,83				
	4	2	4,66	0,94				

Autonomia	1	50	4,33	1,06	0,369	0,775	0,498	0,685
	2	43	4,43	1,00				
	3	10	5,20	0,95				
	4	2	3,33	1,41				

Numa segunda instância, pretende-se verificar se o *work engagement* varia em função do número de filhos.

Os resultados evidenciados na tabela 74 indicam que o *engagement* e o número de filhos não são estatisticamente significativos. A subescala *vigor* não apresenta valores estatisticamente significativos ($F=0,560$; $p=0,643$), bem como as restantes subescalas *dedicação* e *absorção* ($F=0,403$; $p=0,751$) e ($F=1,001$; $p=0,396$).

Verifica-se que os colaboradores com 4 filhos apresentam médias superiores na perceção do *vigor* ($m=6,66$), *dedicação* ($m=6,66$) e *absorção* ($m=5,33$).

Tabela 74 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do *work engagement* em função do número de filhos

Subescala	Nº de Filhos	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Vigor	1	50	5,54	1,48	1,094	0,355	0,560	0,643
	2	43	5,76	1,28				
	3	10	5,69	1,45				
	4	2	6,66	0,47				
Dedicação	1	50	5,80	1,29	0,403	0,751	0,403	0,643
	2	43	5,92	1,37				
	3	10	6,10	0,91				
	4	2	6,66	0,47				

Absorção	1	50	4,72	0,79	0,384	0,765	1,001	0,396
	2	43	4,96	0,83				
	3	10	4,93	0,84				
	4	2	5,33	0,47				

Numa terceira instância, pretende-se verificar se o desempenho varia em função do número de filhos.

Numa análise referente ao número de filhos, verifica-se a existência de uma diferença estatisticamente significativa, relativamente aos colaboradores que têm três filhos, quando comparados com os que têm dois ou quatro filhos, são os que apresentam um maior nível de perceção de desempenho no trabalho ($K-M=12,346$; $p=0,006$).

Tabela 75 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *Kruskal-Wallis* do desempenho em função do número de filhos

Subescala	Nº de Filhos	n	Média de Ordens	DP	Homogeneidade		<i>Kruskal-Wallis</i>	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>K-M</i>	<i>p</i>
Desempenho	1	50	54,83	0,46	4,029	0,009	12,346	0,006
	2	43	44,86	0,51				
	3	10	80,80	0,17				
	4	2	43,25	0,17				

Desta forma, rejeita-se a hipótese de investigação 3e, visto que o bem-estar psicológico e o *wok engagement* apresentam a inexistência de diferenças estatisticamente significativas em relação ao número de filhos. Contudo, apenas o desempenho é que apresenta uma relação significativa com o número de filhos.

Hipótese 3f: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do vínculo laboral.

A hipótese de investigação 3f foi analisada com o teste paramétrico *ANOVA*, uma vez que pretende avaliar se o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o

desempenho variam em função do vínculo laboral.

Num primeiro momento, pretende-se verificar se o bem-estar psicológico varia em função do vínculo laboral.

Ao analisar os resultados observa-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o vínculo laboral e as subescalas do bem-estar psicológico. Verifica-se que os colaboradores em contrato de estágio / outro tipo de formação apresentam médias superiores relativamente à percepção da *aceitação de si* ($m=5,25$); o *crescimento pessoal* ($m=5,41$); os *objetivos de vida* ($m=5,25$) e o *domínio do meio* ($m=4,58$), sendo que os colaboradores em prestações de serviços / recibos verdes apresentam médias mais elevadas quanto às *relações positivas com os outros* ($m=4,53$), enquanto os colaboradores com contrato de trabalho sem termo apresentam médias elevadas relativamente à *autonomia* ($m=4,56$).

Tabela 76 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do bem-estar psicológico em função do vínculo laboral

Subescala	Vínculo Laboral	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Aceitação de Si	C.T.S.T	107	4,75	0,92	0,950	0,436	1,004	0,407
	C.T..T.I	11	4,63	1,03				
	C.T.T.C	54	4,82	0,87				
	C.E / O.T.F	4	5,25	0,63				
	P.S / R.V	10	4,30	1,13				
Crescimento Pessoal	C.T.S.T	107	5,04	0,72	1,772	0,136	2,023	0,093
	C.T..T.I	11	4,51	0,93				
	C.T.T.C	54	4,98	0,70				
	C.E / O.T.F	4	5,41	0,31				
	P.S / R.V	10	4,73	0,56				
Objetivos de Vida	C.T.S.T	107	5,05	0,97	0,195	0,941	0,987	0,416
	C.T..T.I	11	4,66	1,17				
	C.T.T.C	54	4,95	1,01				
	C.E / O.T.F	4	5,25	0,73				
	P.S / R.V	10	4,53	1,18				

Relações Positivas com os outros	C.T.S.T	107	4,50	0,86	0,256	0,906	1,333	0,259
	C.T..T.I	11	3,87	1,04				
	C.T.T.C	54	4,40	0,88				
	C.E / O.T.F	4	4,41	0,78				
	P.S / R.V	10	4,53	0,75				
Domínio do Meio	C.T.S.T	107	4,27	0,90	0,443	0,777	1,083	0,366
	C.T..T.I	11	4,15	1,07				
	C.T.T.C	54	4,41	0,84				
	C.E / O.T.F	4	4,58	0,50				
	P.S / R.V	10	3,83	0,95				
Autonomia	C.T.S.T	107	4,56	1,00	0,491	0,742	1,825	0,126
	C.T..T.I	11	3,96	1,12				
	C.T.T.C	54	4,34	1,02				
	C.E / O.T.F	4	3,66	0,66				
	P.S / R.V	10	4,20	1,12				

C.T.S.T=Contrato de Trabalho Sem Termo; C.T.T.I= Contrato de Trabalho a Termo Incerto; C.T.T.C= Contrato de Trabalho a Termo Certo; C.E / O.F= Contrato de estágio / Outro tipo de Formação; P.S / R.V= Prestação de serviços / Recibos Verdes.

Num segundo momento, pretende-se analisar se o *work engagement* varia em função do vínculo laboral.

Tendo em conta os dados apresentados na tabela 77 verifica-se que o *work engagement* e o vínculo laboral não são estatisticamente significativos. A subescala *vigor* não apresenta valores estatisticamente significativos ($F=0,219$; $p=0,928$), assim como as subescalas *dedicação* e *absorção* ($F=0,472$; $p=0,756$) e ($F=1,132$; $p=0,343$).

Constata-se que os colaboradores com contrato de estágio / outro tipo de formação apresentam médias superiores na perceção do *vigor* ($m=6,00$), *dedicação* ($m=6,08$) e *absorção* ($m=5,25$).

Tabela 77 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e ANOVA *One Way* do *work engagement* em função do vínculo laboral

Subescala	Vínculo Laboral	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>

Vigor	C.T.S.T	107	5,56	1,36	0,721	0,579	0,219	0,928
	C.T..TI	11	5,63	1,04				
	C.T.T.C	54	5,46	1,36				
	C.E / O.T.F	4	6,00	0,86				
	P.S / R.V	10	5,36	1,49				
Dedicação	C.T.S.T	107	5,75	1,29	1,327	0,262	0,472	0,756
	C.T..TI	11	5,81	0,56				
	C.T.T.C	54	5,70	1,30				
	C.E / O.T.F	4	6,08	1,25				
	P.S / R.V	10	5,23	1,67				
Absorção	C.T.S.T	107	4,94	0,73	0,261	0,903	1,132	0,343
	C.T..TI	11	4,54	0,76				
	C.T.T.C	54	4,85	0,88				
	C.E / O.T.F	4	5,25	0,63				
	P.S / R.V	10	4,66	0,64				

C.T.S.T=Contrato de Trabalho Sem Termo; C.T..TI= Contrato de Trabalho a Termo Incerto; C.T.T.C= Contrato de Trabalho a Termo Certo; C.E / O.F= Contrato de estágio / Outro tipo de Formação; P.S / R.V= Prestação de serviços / Recibos Verdes.

Num terceiro momento, pretende-se averiguar se o desempenho varia em função do vínculo laboral.

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 78 observa-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o vínculo laboral e o desempenho ($F=1,188$; $p=0,318$). Os resultados demonstram que os colaboradores em prestação de serviço / recibos verdes ($m=4,52$) obtêm médias superiores relativamente à perceção do desempenho.

Tabela 78 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *ANOVA One Way* do desempenho em função do vínculo laboral

Subescala	Vínculo Laboral	n	Média	DP	Homogeneidade		ANOVA	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Desempenho	C.T.S.T	107	4,48	0,54	0,679	0,608	1,188	0,318
	C.T..TI	11	4,36	0,37				
	C.T.T.C	54	4,30	0,55				

	C.E / O.T.F	4	4,50	0,45				
	P.S / R.V	10	4,52	0,47				

C.T.S.T=Contrato de Trabalho Sem Termo; C.T.T.I= Contrato de Trabalho a Termo Incerto; C.T.T.C= Contrato de Trabalho a Termo Certo; C.E / O.F= Contrato de estágio / Outro tipo de Formação; P.S / R.V= Prestação de serviços / Recibos Verdes.

Neste sentido, rejeita-se a hipótese de investigação 3f uma vez que verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o bem-estar psicológico, o *work engagement*, o desempenho e o vínculo laboral.

Hipótese 3h: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do regime de trabalho.

A hipótese de investigação 3h foi analisada com recurso à técnica paramétrica apropriada para duas amostras independentes, o *t-test*, dado que as variáveis em estudo apresentam homogeneidade de variância ($p>0,05$).

Primeiro, pretende-se verificar se o bem-estar psicológico varia em função do regime de trabalho.

Da observação e análise da tabela 79 os resultados indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as subescalas do bem-estar psicológico e o regime de trabalho. A análise das médias permitem evidenciar que o regime de trabalho *full-time* apresenta elevado nível de *aceitação de si* ($m=4,77$); *crescimento pessoal* ($m=4,99$) e *domínio do meio* ($m=4,31$). Enquanto o regime de trabalho *part-time* apresenta nível superior na percepção dos *objectivos de vida* ($m=5,12$), nas *relações positivas com os outros* ($m=4,45$) e *autonomia* ($m=4,50$).

Tabela 79 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do bem-estar psicológico em função do regime de trabalho

Subescala	Regime de Trabalho	n	Média	DP	Homogeneidade		Test-t	
					Levene	p	t	p
Aceitação de Si	Full-Time	178	4,77	0,92	0,298	0,586	1,251	0,248
	Part-Time	8	4,33	0,97				
Crescimento Pessoal	Full-Time	178	4,99	0,73	0,000	0,994	0,779	0,459
	Part-Time	8	4,79	0,73				

Objetivos de Vida	<i>Full-Time</i>	178	4,97	1,01	1,546	0,215	-0,574	0,582
	<i>Part-Time</i>	8	5,12	0,73				
Relações Positivas com os outros	<i>Full-Time</i>	178	4,44	0,88	0,005	0,945	-0,055	0,958
	<i>Part-Time</i>	8	4,45	0,92				
Domínio do Meio	<i>Full-Time</i>	178	4,31	0,88	0,122	0,727	1,397	0,203
	<i>Part-Time</i>	8	3,79	1,03				
Autonomia	<i>Full-Time</i>	178	4,42	1,02	0,215	0,644	-0,174	0,866
	<i>Part-Time</i>	8	4,50	1,19				

Segundo, pretende-se analisar se o *work engagement* varia em função do regime de trabalho.

Os resultados da tabela 80 indicam a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o *engagement* e o regime de trabalho. Contudo, verifica-se que o regime de trabalho *full-time* ($m=5,56$) percebe um nível de *vigor* mais elevado do que o regime de trabalho *part-time* ($m=4,91$). O regime de trabalho *full-time* ($m=5,76$) apresenta um aumento relativamente ao índice de *dedicação* que o regime de trabalho *part-time* ($m=4,87$). Não obstante, o regime de trabalho *full-time* ($m=4,90$) apresenta maior nível de *absorção* quando comparado com o regime de trabalho *part-time* ($m=4,54$).

Tabela 80 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do *work engagement* em função do regime de trabalho

Subescala	Regime de Trabalho	n	Média	DP	Homogeneidade		<i>Test-t</i>	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Vigor	<i>Full-Time</i>	178	5,56	1,33	0,006	0,938	1,273	0,241
	<i>Part-Time</i>	8	4,91	1,42				
Dedicação	<i>Full-Time</i>	178	5,76	1,25	1,291	0,257	1,472	0,182
	<i>Part-Time</i>	8	4,87	1,68				
Absorção	<i>Full-Time</i>	178	4,90	0,76	0,713	0,400	0,945	0,375
	<i>Part-Time</i>	8	4,54	1,06				

Terceiro, pretende-se aferir se o desempenho varia em função do regime de trabalho. Tendo em conta os dados evidenciados na tabela 81 constata-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o desempenho e o regime de trabalho ($t=2,152$; $p=0,064$). Não obstante, verifica-se que o género feminino ($m=4,44$) apresenta maior índice de desempenho quando comparado com o género masculino ($m=4,40$).

Tabela 81 - Médias, desvio padrão, teste de *Levene* e *test-t* do desempenho em função do regime de trabalho

Subescala	Regime de Trabalho	n	Média	DP	Homogeneidade		<i>Test-t</i>	
					<i>Levene</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Desempenho	<i>Full-Time</i>	178	4,44	0,53	0,383	0,537	2,152	0,064
	<i>Part-Time</i>	8	4,09	0,44				

Com base nos resultados apresentados, rejeita-se a hipótese de investigação 3h, dado que as subescalas do bem-estar psicológico, do *work engagement* e do desempenho apresentam a inexistência de diferenças estatisticamente significativas com o regime de trabalho.

Hipótese 3i: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função do número médio de horas por semana.

A hipótese de investigação 3i foi testada com o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Numa primeira análise, verificou-se a associação entre as subescalas do bem-estar psicológico com a variável número médio de horas por semana. Da leitura e análise dos resultados relativos à tabela 82 constata-se que não existem valores estatisticamente significativos entre o número médio de horas por semana e o bem-estar psicológico.

Observa-se através da seguinte tabela uma associação fraca positiva e não significativa entre a subescala *aceitação de si* ($r=0,035$, $p=0,637$), o *crescimento pessoal* ($r=0,038$; $p=0,602$), os *objetivos de vida* ($r=0,010$; $p=0,888$), as *relações positivas com os outros* ($r=0,041$; $p=0,578$), e o *domínio do meio* ($r=0,007$; $p=0,927$) e o número médio de horas por semana.

Tabela 82 - Correlação de *Pearson* entre o bem-estar psicológico e o número médio de horas por semana

EBEP-R		Horas/Semana
Aceitação de Si	Correlação de <i>Pearson</i>	,035
	<i>p</i>	,637
Crescimento Pessoal	Correlação de <i>Pearson</i>	,038
	<i>p</i>	,602
Objetivos de Vida	Correlação de <i>Pearson</i>	,010
	<i>p</i>	,888
Relações Positivas com os outros	Correlação de <i>Pearson</i>	,041
	<i>p</i>	,578
Domínio do Meio	Correlação de <i>Pearson</i>	,007
	<i>p</i>	,927
Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	-,040
	<i>p</i>	,591

Numa segunda análise, verificou-se a associação entre as subescalas do *work engagement* com a variável número médio de horas por semana.

Observa-se através da tabela 83 que não existem valores estatisticamente significativos entre as subescalas e o número médio de horas por semana.

Relativamente à subescala *vigor* constata-se que a correlação entre esta subescala e o número médio de horas por semana consiste numa associação fraca positiva e não significativa ($r=0,036$; $p=0,622$), sendo que a subescala *dedicação* e o número médio de horas por semana representa uma correlação moderada positiva e não significativa ($r=0,057$; $p=0,439$), bem como a subescala *absorção* e o número médio de horas por semana ($r=-0,060$; $p=0,414$). De acordo com os resultados, verifica-se que o aumento da antiguidade se associa à diminuição da autonomia do indivíduo.

Tabela 83 - Correlação de *Pearson* entre o *work engagement* e o número médio de horas por semana

Engagement		Horas/Semana
Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	,036
	<i>p</i>	,622
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,057
	<i>p</i>	,439

Absorção	Correlação de Pearson	,060
	<i>p</i>	,414

Numa terceira análise, pretende-se constatar se existe correlação entre a subescala do desempenho com a variável número médio de horas por semana.

O estudo demonstra que não existe uma associação estatisticamente significativa entre o desempenho e o número médio de horas por semana ($r=0,046$ $p=0,531$), evidenciando uma associação moderada positiva e não significativa.

Tabela 84 - Correlação de *Pearson* entre o desempenho e o número médio de horas por semana

		Horas/Semana
Desempenho	Correlação de <i>Pearson</i>	,046
	<i>p</i>	,531

Posto isto, constata-se que não existem associações estatisticamente significativas entre o bem-estar psicológico, o *work engagement*, o desempenho e o número médio de horas por semana.

Perante o exposto, rejeita-se a hipótese de investigação 3i uma vez que não se verifica uma relação entre as variáveis em estudo.

Hipótese 3j: O bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho variam em função da antiguidade.

Para testar a hipótese de investigação 3j foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Num primeiro momento, averiguou-se a correlação entre as subescalas do bem-estar psicológico com a variável antiguidade.

Com base nos resultados da tabela 85 observa-se a inexistência de associações estatisticamente significativas entre a antiguidade e o bem-estar psicológico. No que concerne à subescala *aceitação de si* e a antiguidade, estas apresentam uma correlação fraca positiva e não significativa ($r=0,038$, $p=0,607$) bem como a subescala *domínio do meio* ($r=,061$; $p=,409$) e a *autonomia* ($r=0,042$; $p=0,567$). No entanto, a subescala *crescimento pessoal* ($r=-0,109$; $p=0,138$), *objetivos de vida* ($r=-0,038$; $p=0,606$) e

relações positivas com os outros ($r=-0,034$; $p=0,646$) representam uma associação negativa e não significativa com a antiguidade. Perante os resultados, as conclusões revelam que o aumento da antiguidade se associa à diminuição da percepção do nível do crescimento pessoal, dos objetivos de vida e das relações positivas com os outros.

Tabela 85 - Correlação de *Pearson* entre o bem-estar psicológico e a antiguidade

EBEP-R		Antiguidade
Aceitação de Si	Correlação de <i>Pearson</i>	,038
	<i>p</i>	,607
Crescimento Pessoal	Correlação de <i>Pearson</i>	-,109
	<i>p</i>	,138
Objetivos de Vida	Correlação de <i>Pearson</i>	-,038
	<i>p</i>	,606
Relações Positivas com os outros	Correlação de <i>Pearson</i>	-,034
	<i>p</i>	,646
Domínio do Meio	Correlação de <i>Pearson</i>	,061
	<i>p</i>	,409
Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,042
	<i>p</i>	,567

Num segundo momento, analisou-se a associação entre as subescalas do *work engagement* com a variável antiguidade.

Observa-se através da tabela 86 que não existem associações estatisticamente significativas entre as subescalas do *engagement* e a antiguidade.

No que concerne às subescalas *vigor* ($r=0,097$, $p=0,190$), *dedicação* ($r=0,101$; $p=0,170$) e a antiguidade, estas apresentam uma associação positiva e não significativa. Não obstante, observa-se uma correlação negativa fraca entre a subescala *absorção* e a antiguidade ($r=-0,036$; $p=0,626$). Com base nos resultados evidenciados, o aumento da antiguidade se associa à diminuição da absorção no trabalho.

Tabela 86 - Correlação de *Pearson* entre o *work engagement* e a antiguidade

Engagement		Antiguidade
Vigor	Correlação de <i>Pearson</i>	,097
	<i>p</i>	,190
Dedicação	Correlação de <i>Pearson</i>	,101
	<i>p</i>	,170

Absorção	Correlação de Pearson	-,036
	<i>p</i>	,626

Num terceiro momento, pretende-se constatar se existe correlação entre a subescala do desempenho com a variável antiguidade.

Da análise da tabela 87 observa-se que existe uma associação negativa e não significativa entre o desempenho e a antiguidade ($r=-0,007$ $p=0,922$). Perante este facto, verifica-se que o aumento da antiguidade se associa à diminuição do desempenho dos colaboradores.

Tabela 87 - Correlação de *Pearson* entre o desempenho e a antiguidade

		Antiguidade
Desempenho	Correlação de <i>Pearson</i>	-,007
	<i>p</i>	,922

Tendo em conta os resultados, constata-se que existem associações negativas e não significativas entre o bem-estar psicológico, o *work engagement*, o desempenho e a antiguidade.

Desta forma, rejeita-se a hipótese de investigação 3j visto que não se verifica uma relação entre as variáveis em estudo.

5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados não faz sentido se não for incluída numa discussão, sendo uma tentativa de interpretar e justificar os resultados obtidos em associação com outros estudos científicos (Fortin, 2009).

Neste seguimento, no presente capítulo pretende dar resposta aos objetivos delineados para a investigação, através da discussão dos resultados, com base na questão de investigação do estudo, se o bem-estar psicológico e o *work engagement* contribuem para o desempenho organizacional dos colaboradores de empresas de pequena e média dimensão sediadas na Região Autónoma da Madeira.

De modo a podermos apresentar a discussão dos resultados obtidos de uma forma lógica, realizamos a discussão dos resultados por objetivos e por hipóteses. Salienta-se, ainda, que os resultados obtidos serão analisados e discutidos, com base em

autores que se debruçaram sobre a área de investigação.

No que concerne ao primeiro objetivo específico do estudo, relativamente à caracterização da amostra, constatou-se que a maioria da amostra em estudo é do género feminino, o que corrobora os dados estatísticos relativamente à população empregada por género (PORDATA, 2018) na Região Autónoma da Madeira. Contudo, salienta-se que relativamente aos dados estatísticos do PORDATA a diferença entre os géneros é diminuta.

Relativamente à idade dos colaboradores, verificou-se que a média de idades situa-se nos 38,11 anos, entre o valor mínimo de 18 anos e o valor máximo de 63 anos. O estado civil, apesar dos valores se assemelharem quantitativamente, aferiu-se que a maioria da amostra é solteira. Quanto à **existência de filhos** e ao **número de filhos**, constatou-se que a maioria dos indivíduos tem filhos, sendo que a maioria apenas tem um filho. Em relação às **habilitações literárias**, verificou-se que a maioria possui o 12º ano, o que vai ao encontro dos dados estatísticos sobre a população empregada por nível de escolaridade completo (PORDATA, 2018) na Região Autónoma da Madeira. Analisando a **categoria profissional**, constatou-se que a maioria dos indivíduos são vendedores, enquanto o setor de atividade predominante da amostra é o da indústria. No que concerne ao **vínculo laboral**, a maior parte dos inquiridos possui contrato de trabalho sem termo, o que corrobora os dados estatísticos relativos à população empregada por tipo de contrato (PORDATA, 2016) na Região Autónoma da Madeira. Quanto ao **regime de trabalho** dos colaboradores, verificou-se que a grande maioria dos inquiridos se encontra em regime *full-time*, o que confirma os dados estatísticos relativamente à população empregada por regime de duração de trabalho (PORDATA, 2016) na Região Autónoma da Madeira. No que diz respeito ao **número médio de horas por semana**, constatou-se que a média é de 40,52 horas semanais, sendo o mínimo de 5 horas e o máximo de 65 horas. Para além disso, relativamente à **antiguidade**, verificou-se que a maior parte dos inquiridos exercem funções entre 1 e 73 anos.

Quanto ao segundo objetivo específico, procedeu-se ao estudo das variáveis bem-estar psicológico e *work engagement* nas suas diversas dimensões. Deste modo, verificamos que existe uma relação positiva e significativa entre o bem-estar psicológico e o *work engagement*.

Os resultados deste estudo corroboram o estudo de outros autores que constataram que, os comportamentos relacionados com o trabalho que desencadeiam o

aumento dos sentimentos positivos dos colaboradores relacionam-se com o *work engagement* (Alfes et al., 2010). Podemos mencionar, ainda, que os resultados deste estudo estão em concordância com os de outros autores que verificaram que, elevados níveis de *engagement* estão relacionados positivamente com o bem-estar psicológico (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2008). Tal como Robertson e Cooper (2010), que indicam o quanto é benéfico para os colaboradores sentirem-se positivos com a organização e com elevados níveis de *engagement*, no entanto, isso está interligado ao bem-estar psicológico de cada colaborador, e o efeito destas temáticas em conjunto é maior, do que em separado. De acordo com White (2010), se os níveis do *work engagement* forem elevados, também estarão os níveis do bem-estar psicológico. Contudo, a mesma autora realizou um estudo que evidenciou que o vigor se relaciona negativamente com o bem-estar psicológico, o que revelam resultados opostos ao nosso estudo. A autora ainda sugere que os colaboradores com escasso bem-estar psicológico, não conseguem realizar as tarefas de trabalho com altos níveis de energia.

Na sequência dos resultados obtidos, verificamos que o presente estudo corrobora o estudo de Fairhurst e O'Connor (2010), que sugerem que o *work engagement* e o bem-estar encontram-se relacionados entre si, visto que os colaboradores mais felizes são aqueles que apresentam elevados níveis de *engagement* e de bem-estar na organização. Tal como o estudo realizado por Siu (2002), a colaboradores têxteis na China, que indica que existe uma correlação positiva e significativa entre o bem-estar psicológico e o *work engagement*, assim como os resultados do estudo efetuado por Brunetto et al. (2012).

No que concerne ao estudo entre as subescalas do bem-estar psicológico e o *work engagement*, verificamos que os resultados do presente estudo, em que foram encontradas uma relação positiva entre todas as variáveis, vão assim parcialmente ao encontro dos estudos de Aiello e Tesi (2017), uma vez que constataram que a aceitação de si e a autonomia associam-se positivamente ao vigor e a dedicação, o domínio do meio associa-se positivamente com o vigor, enquanto as relações positivas com os outros, os objetivos de vida e o crescimento pessoal relacionam-se positivamente com o vigor, a dedicação e a absorção. Por outro lado, o estudo de Fick (2017) demonstra que o bem-estar psicológico não se associa positivamente com o *work engagement*, uma vez que, apenas a aceitação de si é que se relaciona positivamente com o *work engagement*.

Relativamente ao terceiro objectivo específico, procedeu-se ao estudo das variáveis bem-estar psicológico, *work engagement* e o desempenho. Desta forma,

verificou-se que os nossos resultados corroboram o estudo de Lodahl e Kejner (1965), citado por Siqueira e Padovam (2008) no sentido que o grau do desempenho de um colaborador no trabalho afeta a sua autoestima que, por sua vez, se encontra relacionado com a aceitação de si. Constatou-se, ainda, que os resultados estão em concordância com o estudo de Holman, Chissick e Totterdell (2002), que mencionam que há uma associação positiva entre o bem-estar psicológico e o desempenho, tendo em conta um estudo realizado com 347 colaboradores de uma indústria. Outros autores (Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007) afirmam, através de um estudo efetuado com 109 gerentes de empresas, que o bem-estar psicológico possui um efeito positivo e significativo no desempenho. O estudo realizado por Wright e Cropanzano (2000) indica que os colaboradores que possuem bem-estar psicológico positivo, normalmente, têm um desempenho superior no trabalho. Deste modo, evidenciou-se que o bem-estar psicológico se encontra relacionado positivamente com o desempenho.

No que se refere à relação entre as subescalas do bem-estar psicológico e o desempenho, os resultados do presente estudo corroboram o estudo de Villarosa e Ganotice (2018), que refere que a aceitação de si, as relações positivas com os outros, a autonomia, o domínio do meio, o crescimento pessoal e os objetivos de vida se associam positivamente com o desempenho.

Também os resultados da presente investigação, relativamente ao estudo da relação entre o *work engagement* e o desempenho, corroboram o estudo de outros autores (Bakker, 2011; Caymaz, Erenel, & Güreç, 2013), que demonstram que se verifica uma correlação positiva e significativa entre o *work engagement* e o desempenho. Tal como os vários estudos que reforçam a existência da relação positiva e significativa entre o *work engagement* e o desempenho (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Soares, Veloso, Ferreira-Oliveira, & Silva, 2017). Também Bakker (2009), afirma que os indivíduos com elevados níveis de *engagement* apresentam elevados níveis de desempenho, sendo que estes indivíduos demonstram com maior regularidade emoções positivas, tais como a alegria, a felicidade e o entusiasmo; apresentam melhor saúde física e psicológica; produzem os seus próprios recursos laborais e pessoais; e transmitem o “estado” *engagement* para os outros. Em suma, os nossos resultados concluem que o bem-estar psicológico está associado ao *work engagement*, o que potencia o desempenho do colaborador no trabalho (Çankir & Şahin, 2018).

Quanto ao quarto e último objetivo específico, procedeu-se ao estudo das

variáveis bem-estar psicológico, *work engagement* e o desempenho com as variáveis sociodemográficas e profissionais em estudo.

Os resultados do presente estudo contrariam os estudos de Hernández (2017), que verificaram uma relação significativa entre a idade e o *engagement*. O estudo de Kim e Kang (2016) acrescenta ainda que à medida que o colaborador envelhece, o nível de *engagement* aumenta, isto é, os colaboradores com mais idade são mais *engaged* que os colaboradores mais novos. Quanto à idade e o bem-estar psicológico, os nossos resultados estão em concordância com o estudo de Cardiga (2016), que evidenciou uma relação negativa e não significativa entre a idade e o bem-estar psicológico, ou seja, à medida que a idade avança, constata-se menor bem-estar psicológico. Por último, os nossos resultados estão em concordância com Maurer e Barbeite (2019), que relatam que a maioria das pesquisas, até ao momento, indicam que a idade do colaborador não possui significado para a explicação do desempenho no trabalho, deste modo, não existem evidências plausíveis da existência de uma relação entre a idade e o desempenho. Tal como os estudos de McEvoy e Cascio (1989); Salthouse e Maurer (1996); War (1994) e Rhodes (1983), que concluíram, através dos resultados obtidos, que não há nenhuma relação entre a idade e o desempenho.

De igual forma, os nossos resultados estão em consonância com o estudo de Nor Ezdanie (2010), que refere que o género masculino percebe maiores níveis de bem-estar psicológico que o género feminino. Também estes dados corroboram os estudos de Amran e Khairiah (2014) e Salleh e Mustaffa, (2016), ao evidenciarem que não existem diferenças significativas relativamente à percepção do bem-estar psicológico. Quanto ao género e o *work engagement*, os nossos resultados estão em concordância com o estudo de Tshilongamulenzhe e Takawira (2015), que relatam que não existe uma relação significativa entre o género e o *work engagement*, tal como não encontraram diferenças médias significativas entre os colaboradores do género feminino e do género masculino relativamente às subescalas do *work engagement*. No que diz respeito à relação entre o género e o desempenho, os nossos resultados contrariam o estudo de Kotur e Anbazhagan (2014), que verificaram que o género influencia positivamente o desempenho.

Também o estudo de Reneflot e Mamelundi (2012) contraria os nossos resultados ao verificar que os casados apresentam maiores níveis de bem-estar psicológico que os solteiros e divorciados. Segundo os autores, após o divórcio, a vida de solteiro é vista como algo negativo, portanto, estes têm maior probabilidade de

apresentar um histórico de depressão que os casados.

Relativamente ao estado civil e ao *work engagement*, os nossos resultados estão em consonância com o estudo de Sharma, Goel e Sengupta (2017), em que verificaram que o *work engagement* e o estado civil não possuem uma relação significativa. Ainda assim, a maioria dos autores (Takawira, 2012; Geldenhuys & Henn, 2017) revela que os casados e solteiros apresentam elevados níveis de *engagement*, contrariando os resultados obtidos no presente estudo. Quanto ao estado civil e o desempenho, contrariamente aos nossos resultados, outros estudos verificaram que existem diferenças significativas entre o estado civil e o desempenho (Hassan & Ogunkoya, 2014; Chitra & Munivenkatappa, 2017). Verificou-se que os nossos resultados estão em concordância com o estudo de Veenhoven e Bakker (1975), ao constatar a existência de uma relação negativa entre as habilitações literárias e o bem-estar psicológico.

Enquanto, os estudos realizados por Garg (2014); Shukla, Adhikari e Singh (2015); Sharma, Goel e Sengupta (2017), contrariam os resultados do presente estudo, ao concluírem que se verificam diferenças significativas entre o nível de educação e o *work engagement*, e que os colaboradores com doutoramento apresentam elevados níveis de *engagement*. No que se refere às habilitações literárias e o desempenho, contrariamente aos nossos resultados, outros estudos constataram que estas variáveis estão positivamente correlacionadas (Banjo & Ogunkoya, 2014; Thakur, 2017).

Quanto ao número de filhos e o *work engagement*, os nossos resultados corroboram o estudo de Bakker, Demerouti e Schaufeli (2005), que constataram a inexistência de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis.

Os nossos resultados contrariam o estudo de Sverke, Hellgren e Naswall (2002, citados por De Cuyper & De Witte, 2006), que verificaram que colaboradores com contrato permanente devem possuir níveis mais elevados de bem-estar psicológico que os colaboradores com contrato temporário ou recém-contratado. Por sua vez, os nossos resultados corroboram o estudo de Alves (2015), ao verificar a inexistência de diferenças estatísticas, contudo, o autor constatou que os colaboradores com contratos temporários apresentam níveis mais baixos de *engagement*.

Verificou-se ainda, que os nossos resultados estão em concordância com os estudos de outros autores, indicando que os colaboradores em regime *full-time* apresentam níveis mais elevados de *engagement* (Burke, Dolan, & Fiksenbaum, 2014). Por último, os resultados referentes ao regime de trabalho e o desempenho contrariam os estudos de Marchese e Ryan (2001) e Omar, Lolli, Chen-McCain e Dickerson

(2011), que verificaram que existem diferenças significativas entre os colaboradores em regime *full-time* e os colaboradores em regime *part-time*, apesar dos valores médios de desempenho do nosso estudo aproximarem-se ligeiramente dos valores encontrados pelos referidos autores.

Por último, os nossos resultados corroboram os obtidos por Cunha (2011), verificando que não existem diferenças significativas entre o bem-estar psicológico e a antiguidade. Por outro lado, os resultados do presente estudo estão em consonância com os obtidos por Oliveira e Ribeiro (2019), ao verificar que o *work engagement* e a antiguidade não possuem correlações estatisticamente significativas. Quanto ao desempenho e à antiguidade, os nossos resultados contrariam o estudo de Hassan e Ogunkoya (2014), que conclui que a antiguidade possui uma relação positiva com o desempenho, no sentido que a permanência dos colaboradores na empresa potencia o desempenho no trabalho.

REFLEXÕES CONCLUSIVAS

Considerando que o trabalho é uma parte essencial para a qualidade de vida do indivíduo, tendo um contributo significativo para a preservação e adaptação ao mundo, este consiste num fator primordial para o bem-estar psicológico do indivíduo (Blustein, Kenna, Gil & DeVoy, 2008). Não obstante, é importante que o indivíduo se sinta feliz e realizado no local de trabalho, uma vez que grande parte da sua vida é passada neste contexto (Tamayo, 2004; Siqueira & Padavam, 2008). Foi através desta perspetiva que se definiu a questão da presente investigação: Será que o bem-estar psicológico e o *work engagement* contribuem para o desempenho organizacional dos colaboradores de empresas da Região Autónoma da Madeira?

Esta investigação permitiu concluir que o bem-estar psicológico e o *work engagement* relacionam-se positivamente, e que influenciam o desempenho organizacional.

Face aos resultados obtidos consideramos que as organizações devem implementar práticas de recursos humanos e estratégias que promovam o bem-estar psicológico, o *work engagement* e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional. Como tal, a formação, a avaliação de desempenho, o equilíbrio família-trabalho, a oportunidade de desenvolvimento de carreira, a comunicação, os programas de saúde e segurança, as recompensas, os benefícios e o reconhecimento despoletam o *work engagement* e o bem-estar psicológico dos colaboradores que, por sua vez, reforçam a suas capacidades para o desempenho elevado das suas funções. Neste sentido, as boas práticas de recursos humanos são um investimento por parte das organizações, às quais os colaboradores respondem através de atitudes e comportamentos positivos (Hannah & Iverson, 2004).

Por outro lado, salientam-se algumas estratégias que promovem o bem-estar psicológico e o *work engagement* e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, tais como, as auditorias, em que, através de questionários aplicados aos colaboradores, pode-se conhecer os níveis de *engagement*, de bem-estar e de motivação no trabalho; a organização de *workshops* por parte das organizações, que consiste numa reunião de grupo com o objetivo de solucionar um problema comum ao grupo de trabalho, sendo benéfico tanto para prevenir como para otimizar os problemas.

Apesar das contribuições ao nível teórico e prático do presente estudo, constataram-se algumas limitações. A primeira, prende-se com o instrumento do bem-estar psicológico constituído por 18 itens, ou seja, consideramos que este apresenta algumas lacunas ao nível metodológico de acordo com os resultados da análise do

coeficiente de consistência interna das seis subescalas. Neste sentido, sugerimos ponderar o aumento do número de itens das subescalas.

A segunda limitação está relacionada com a dificuldade na obtenção de questionários preenchidos em formato digital, o que nos levou à distribuição em suporte papel por diversas empresas da Região Autónoma da Madeira, entregues pessoalmente aos seus responsáveis. Outra limitação, refere-se à abrangência demográfica, uma vez que a amostra centrou-se na Região Autónoma da Madeira. A última limitação prende-se com a escassez de estudos que abordam o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional dos colaboradores, quer a nível nacional, que a nível internacional, dificultando a comparação dos resultados.

No entanto, apesar das limitações identificadas, consideramos que os nossos resultados poderão proporcionar relevantes contributos para o estudo das organizações.

Assim, para futuras investigações destacamos a necessidade de utilizar amostras mais amplas e delimitar as categorias profissionais, com o propósito de obtenção de resultados menos dispersos. Consideramos, ainda, relevante abranger outras regiões demográficas para o desenvolvimento de estudos semelhantes ao presente estudo, de modo a corroborar ou contrariar os resultados obtidos.

Parece-nos também relevante incluir em todos os programas curriculares das licenciaturas e mestrados, da área da gestão e da gestão de recursos humanos, uma unidade curricular, com temáticas alusivas às características positivas do comportamento organizacional.

Face ao exposto, consideramos que os dados obtidos no presente estudo são de grande importância, devido ao conhecimento adquirido e às reflexões proporcionadas sobre o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho organizacional, bem como à disponibilização de informações essenciais para futuras investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), 83–99.
- Aiello, A., & Tesi, Alessio. (2017). Psychological Well-Being and Work Engagement among Italian Social Workers: Examining the mediational role of job resources. *Social Work Research*, 41(2), 73-84. doi:10.1093/swr/svx005
- Akter, S., Alam, M., & Rubel, M. (2016). Perceived Organizational Support and Accounting Professionals' Performance in Bangladesh: Mediating role of Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 155–164.
- Akhter, S. (2015). Psychological Well-Being in Student of Gender Difference. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(4), 153-161.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C. & Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce: findings from the Kingston employee engagement consortium project*.(CIPD Research Report). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Almeida, P., Lameiras, J., & Henriques, M. (2009). A urgência de educar para valores: Um contributo para a literacia social. In X. Carvalho (Ed.), *A aprendizagem experiencial* (pp. 61-66).
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
- Alves, V. (2015). *Capital Psicológico Positivo e Engagement no Trabalho: Estudo de caso* (Master's thesis, Instituto Superior de Línguas e Administração).
- Amran, H., & Khairiah, K. (2014). Hubungan tekanan terhadap kesejahteraan umum dalam kalangan penjawat awam di pejabat setiausaha kerajaan negeri Pahang. *Jurnal Psikologi and Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia*, 9, 87-104.

- Andrews, M., & Robinson, P. (1991). Measures of subjective well-being. In Robinson, P. Shaver & Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 61-101). San Diego: Academic Press.
- Andrews, M., & Withey, B. (1966). *Social indicators of well-being: American's perception of life quality*. New York: Plenum Press. doi: 10.1007/978-1-4684-2253-5
- Arrington, B., Gautam, K., & McCabe, W. J. (1995). Continually Improving Governance. *Hospital & Health Services Administration*, 40(1), 95-110.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97– 125. doi: 10.1177/00187267950480020
- Aspinwall, L., & Staudinger, U. (2003). A psychology of Human Strengths: Some central issues of an emerging field. In L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 9-22). Washington, DC: American Psychology Association.
- Advisory Group on Performance Indicators. (1995). A primer on performance indicators. *Research File*, Association of Universities and Colleges of Canada, 1 (2).
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44 (2), 65-77. doi: 10.2307/1249978
- Bakker, A., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. (2009). Building engagement in the workplace. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265–269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (3), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. In S. P. Shohov (Ed), *Advances in Psychology Research* (pp.13-30). New York: Nova Science Publishers.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58 (5), 661-689. doi: 10.1177/0018726705055967
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & Trabajo*, Special Issue, 15-21.
- Bakker, A., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A., Demerouti, E., Hakanen, J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21 (3), 309-324. doi: 10.1080/10615800801958637
- Bakker, A., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: integration and future research on work engagement. In A. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp.181-196). New York, NY, US: Psychology Press. doi: 10.4324/9780203853047
- Banjo, H., & Ogunkoya, O. (2014). Demographic Variables and Job Performance: Any Link? (A case of Insurance Salesmen). *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 10 (4), 19-30.
- Barsade, S. G., Brief, A., & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior. The state of the science* (pp.3-52). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1), 39-501. doi: 10.1177/0899764005282468

- Beah, L.S., & Loo, L.-H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach. *Serbian Journal Management*, 155-167.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Beck, A. T., Rush, J. A., Shaw, B. F., & Emery, G. (1979). *Cognitive therapy for depression*. New York: Guilford Press.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (300), 171–184. doi:10.7213/psicol.argum.5895
- Berliner, C., & Brimson, J. A. (1992). *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I*. Editora: T. A. Queiroz.
- Bizarro, L. (1999). *O bem-estar psicológico durante a adolescência*. (PhD thesis, Universidade de Lisboa).
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving ON. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00057-6.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98).
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107 - 1125. doi: 10.1080/09585190110068331
- Bradburn, M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120 (2), 235–255. doi: 10.1037/0033-2909.120.2.235
- Brown, T. (2015). *Confirmatory analysis for applied research*. Retrieved from <http://pdfziel.com/doc/2911-confirmatory-factor-analysis-for-applied>.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., and Farr- Wharton, R. (2012). Emotional Intelligence, Job satisfaction, well- being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22 (4), 428-441. doi: 10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x

- Burke, R., Dolan, S., & Fiksenbaum, L. (2014). Part-time versus full-time work: an empirical evidence-based case of nurses in Spain. *Forum from Empirical Scholarship*, 2 (2), 176-191. doi: 10.1108/EBHRM-02-2013-0001
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2004). *Leading in Turbulent Times*. Blackwell, Oxford.
- Bluestein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N., & DeVoy, J. E. (2008). The Psychology of Working: A New Framework for Counseling Practice and Public Policy. *The Career Development Quarterly*, 56 (4), 294-308. doi: 10.1002/j.2161-0045.2008.tb00095.x
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Editora RH.
- Callado, A., Callado, A., & Machado, M. (2007). Indicadores de desempenho operacional e economic: um estudo exploratório no context do agronegócio. *Revista de Negócios, Blumenau*. 12(1), 3-15. doi: 10.7867/1980-4431.2007v12n1p03-15
- Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote
- Camardella, M. J. (2003). Effective Management of the Performance-Appraisal Process. *Employment Relations Today*, 30(1), 103–108. doi: 10.1002/ert.10080
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32 (5), 539-53. doi: 10.1287/mnsc.32.5.539
- Cameron, K. S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational behaviour*, 6, 235-285.
- Campbell, A. (1981). *The sense of well-being in America*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Çankir, B., & Şahin, S. (2018). Psychological Well-Being and Job Performance: The mediating role of work engagement. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 2549-2560. doi: 10.17218/hititsosbil.487244

- Cantril, H. (1967). *The pattern of human concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Cardiga, A. A. (2016). *A satisfação com a vida, o bem-estar psicológico e o suporte social entre idosos institucionalizados e não institucionalizados (Master's thesis, Universidade Lusófona)*. Retrieved from <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/7463>
- Carton, R. & Hofer, C. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Caymaz, E., Erenel, F., & Güreş, B. (2013). The effect of leadership charisma, engagement and group belonging on volunteer work performance: AKUT search and rescue association. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147. Retrieved from <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2311>
- Cesário, F., Gestoso, C., & Peregrín, F. M. (2011). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE*, 52, 345-359.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanente workers: a multigroup analysis of human resource management, work Engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 1-25.
- Chambel, M. J., & Curren, L. (2005). Stress in academic life: Characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 135-147. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00200.x
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. doi: 10.1002/smj.4250070505
- Chen, C. F., & Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58. doi: 10.1080/10508414.2012.635125
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, & C. Maslach, (Eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research: Series in applied psychology: Social issues and questions* (135-149), Washington, DC, USA. Taylor & Francis.
- Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos*. São Paulo. Editora: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos - Edição compacta*. São Paulo. Editora: Atlas.

- Chitra, C. N., & Munivenkatappa, D. (2017). An empirical study on employee engagement & its effect on demographic variables in electronic industries in India. *International Journal of Academic research and Development*, 2(4), 66-73.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-72.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2012). *Emotional or transactional engagement - Does it matter? A research insight report on sustainable organisational performance*. London: CIPD.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2012). *Managing for sustainable employee engagement – Guidance for employers and managers*. London: CIPD.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.130
- Collins C., & Clark K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. doi: 10.2307/30040665
- Compton, W. (2005). *An Introduction to Positive Psychology*. Belmont: Thompson Wadsworth.
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5 (2), 211-217. doi: 10.2307/257430
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66 (5), 96-104.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). *Occupational wellbeing and performance: a review of organizational health research*. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127. doi: 10.1080/00050060310001707117
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “Happy” Worker Is Really a “Productive” Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. doi: 10.1037/1061-4087.53.3.182

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (2006). *A life worth living: contributions to positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cunha, M. (2011). *Cooperação e bem-estar psicológico em contexto comercial*. (Dissertação de Mestrado, ISPA).
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote
- Cunha, M. P., A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2008). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating , Leader – Member Exchange , Perceived Utility , and Organizational Justice on Performance Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265–273. doi: 10.1007/s10551-013-1634-1
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409. doi: 10.1348/096317905X53660
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. (1996). Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60, 47-66. doi: 10.1177/002224299606000204
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11. doi: 10.1007/s10902-006-9018-1
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., & Ryan, M. R. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?. *Journal of Personality*, 74 (6). doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x
- 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. doi: 10.1007/s11205-010-9632-5

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and Engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286. doi: 10.5271/sjweh.615
- Denisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis*. San Francisco: Jossey-bass.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. doi: 10.1037/apl0000085
- Denisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal , Performance Management and Improving Individual Performance : A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. doi: 10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., & Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bien estar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18 (3), 572-577
- Diener, E., & Lucas, E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards need fulfilment, culture, and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*. 1, 41 - 68. doi: 10.1023/A:1010076127199
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542 - 575. doi: 10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34 - 43. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E. (2003). What is positive about positive psychology: The curmudgeon and pollyanna. *Psychological Inquiry*, 14 (2), 115 - 120.
- Diener, E. (2009). *Social indicators research series: Vol. 37. The science of well-being: The collected works of Ed Diener*. New York, NY, US: Springer Science + Business Media. doi: 10.1007/978-90-481-2350-6
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406. doi: 10.1177/008124630903900402
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84. doi: 10.1111/1467-9280.00415
- Seligman, M. E. P.(2004). *Felicidade Autêntica: Usando a nova Psicologia Positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

- Diener, E., Emmons, A., Larsen, J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71 - 75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Gohm, C., Suh, E., & Oishi, S. (1998). Similarity of the relations between marital status and subjective well-being across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31 (4), 419-436. doi: 10.1177/0022022100031004001
- 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., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25-41.
- 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. doi: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2016). *Equipas de Trabalho: Instrumentos de Avaliação*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The Challenge of Defining Wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Dogan, T., Totan, T., & Sapmaz, F. (2013). The Role of Self-esteem, Psychological Well-being, Emotional Self-efficacy and Affect Balance on Happiness: a Path Model. *European Scientific Journal*, 9(20), 31-42. doi: 10.19044/esj.2013.v9n20p%25p
- Duric, Z., Maksimovic, R., & Adamovic, Z. (2010). Key performance indicators in a joint-stock company. *African Journal of Business Management*, 4(6), 890-902.
- Dutton, J. E., & Sonenshein, S. (2009). Positive organizational scholarship. In S. Lopez & A. Beauchamps (Eds.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (pp. 737-742). Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). What do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670. doi: 10.1080/09585199500000041
- Erikson, E. H. (1963). *Youth: Change and challenge*. New York: Basic books.
- Erikson, E. H. (1982). *The life cycle completed*. New York, NY: Norton.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fairhurst, D., & O'Connor, J. (2010). *Employee wellbeing: taking engagement and performance to the next level*. Towers Watson: London.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). *A avaliação do desempenho*. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, H. M. G. (2007). *O bem-estar psicológico em adolescentes* (Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro).
- Fernandes, H. M., Vasconcelos-Raposo, J., & Teixeira, C. M. (2010). Preliminary Analysis of the Psychometric Properties of Ryff's Scales of Psychological Well-Being in Portuguese Adolescents. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(2), 1032-1043. doi: 10.1017/S1138741600002675
- Fernández-Ballesteros, R. (2003). *Light and dark in the psychology of human strengths: The example of psychogerontology*. In Aspinwall & U. Staudinger, A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology (pp.131-147). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ferreira, J. A., & Simões, A. (1999). Escalas de Bem-estar Psicológico (EBEP). In M. R. Simões, M. M. Gonçalves, & L. S. Almeida, (Eds), *Testes e Provas Psicológicas em Portugal* (pp. 111-121). Braga: APPORT/SHO.
- Fick, F. E. (2017). *Well-being in healthcare: Psychological well-being, burnout, and work engagement in long-term care employees*. (Master's thesis, University of Saskatchewan). Retrieved from <https://harvest.usask.ca/handle/10388/8359>
- Fiquer, T. (2006). *Bem-estar subjetivo: influência de variáveis pessoais e situacionais em auto-relatos de afetos positivos e negativos* (Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto de Psicologia, São Paulo). Retrieved from <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-14092006-175006/pt-br.php>
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487. doi: 10.1348/096317901167488
- Fonagy, P., Steele, M., Steele, H., Higgitt, A., & Target, M. (1994). The Emmanuel Miller Memorial Lecture 1992. The theory and practice of resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 35(2), 231–257. doi: 10.1111/j.1469-7610.1994.tb01160.x
- Ford, J., & Schellenberg, D. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58. doi: 10.2307/257248

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.
- Franco-Santos, M., Marr, B., Martinez, F., Gray, D., Adams, C., Micheli, P., Bourne, M., Kennerley, M., Mason, S., & Neely, A. (2004). Towards a definition of a business performance measurement system. In: Proceedings. The Six International Conference on Performance Measurement, University of Cambridge, UK (395-402).
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, Washington, 56, 218–226. doi: 10.1037//0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L. (2002). Positive Emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 120-134). New York: Oxford University Press.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Garg, N. (2014). Employee Engagement and Individual Differences: A study in Indian context. *Management studies and Economic Systems (MSES)*, 1(1), 41-50. doi: 10.2139/ssrn.2693436
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). *American views their mental health*. New York: Basic Books.
- Geldenhuys, M., & Henn, C. (2017). The relationship between demographic variables and well-being of women in South African workplaces. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0). doi: 10.4102/sajhrm.v15i0.683
- George, K., & Bearon, B. (1980). *Quality of life in older persons: Meaning and measurement*. New York: Human Science Press.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). *The Changing Basis of Performance Measurement*. *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (8), 63-80. doi: 10.1108/01443579610125787
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e Identidade Pessoal*. Oeiras: Celta Editora.

- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Glunk, U., & Wilderom, C. (1996). *Organizational Effectiveness - Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged*. FEW Research Memorandum, 715, Tilburg: Organization.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Goodman, P. S., Pennings, J. M., & Associates. (1997). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Prentice-Hall, London.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2002). *Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-192. doi: 10.2307/3069345
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Haglund, M. E., Nestadt, P. S., Cooper, N. S., Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2007). Psychobiological mechanisms of resilience: Relevance to prevention and treatment of stress-related psychopathology. *Development and Psychopathology*, 19(3), 889–920. doi: 10.1017/S0954579407000430
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964. doi: 10.1086/226424
- Hannah, D. R. & Iverson, R. D. (2004). Employment relationships in context: implications for policy and practice. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M.S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 332-350), New York, NY: Oxford University.

- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574. doi: 10.1177/001872679304600501
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/10594-009
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Pauwe, J. (2004). Performance Management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Hassan, B., & Ogunkoya, O. (2014). Demographic variables and job performance: Any link? A case of insurance salesmen. *Acta Universitatis Danubius*. 10(4), 19-30.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Heizomi, H., Allahverdipour, H., Jafarabadi, M., & Safaian, A. (2015). Happiness and its Relation to Psychological Well-being of Adolescents. *Asian Journal of Psychiatry*, 16, 55-60. doi: 10.1016/j.ajp.2015.05.037
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30 (6), 93-123. doi: 10.1108/03074350410769137
- Hernández, M. M. (2017). *Employee's age influence on Work Engagement and Job Satisfaction through Job Grafting behaviours – Differences among older and younger employees motivation to job craft* (Master's Thesis, Tilburg University).
- Heyel, C. (1973). *The encyclopedia of management*. New York: Publishing Corporation Ltd.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and psychological well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. doi: 10.1023/A:1015194108376
- Huppert, F. (2009). Psychological Well-being. Evidence regarding its causes and consequences. Well-being Institute, University of Cambridge, Uk. *Applied*

- Psychology: Health and well-being*, 1(2), 137-164. doi: 10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340–362. doi: 10.1016/0001-8791(86)90013-8
- Huselid, A. M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 8(3), 835-872. doi: 10.2307/256741
- Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17, 41-63. Retrieved from http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/AAMJ_17.1.3.pdf
- Islam, R., & Rasad, M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP : A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163–176. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.5982&rep=rep1&type=pdf>
- Jabbour, C. J., Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. L. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção*, 19, 347-360. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200009
- Jahoda, M. (1958). *Joint commission on mental health and illness monograph series: Vol. 1. Current concepts of positive mental health*. New York, NY, US: Basic Books. doi: 10.1037/11258-000
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201. doi: 10.2307/3172807
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a soul*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. doi: 10.1177/001872679204500402
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *The American Psychologist*, 63(2), 96–110. doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96

- Kanungo, R.N. (1982) Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.341
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the Role Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176. doi: 10.1037/a0013115
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2016). Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554–566. doi: 0.1108/JSM-02-2015-0066
- Kemp, F. (2013). New ways of working and organizational outcomes: the role of psychological capital. *Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam*. Retrieved from <http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/o>.
- Keyes, M. (2006). Mental health in adolescence: Is America's youth flourishing?. *American Journal of Orthopsychiatry*, 76 (3), 395 - 402. doi: 10.1037/0002-9432.76.3.395
- Keyes, C. L. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Research*, 43 (2), 207-222. doi: 10.2307/3090197
- Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the Life Well Lived*. Washington DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/10594-000
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007-1022. doi: 10.1037/0022-3514.82.6.1007
- Kim, N., & Kang, S. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement, 56(5), 731-746. doi: 10.1002/hrm.21802
- Klang, A. (2012). *The relationship between personality and job performance in sales: A replication of past research and an extension to a swedish context* (Master's thesis, Stockolms University). Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A542263&dsid=-819>
- Kotur, R. B., & Anbazhagan. S. (2014). Influence of Age and Gender on the performance. *Journal of Business and Management*, 16(1), 30-36. doi: 10.9790/487X-165397103
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal

- study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. B. (2012). The Empirical Distinctiveness of Work Engagement and Workaholism among Hospital Nurses in Japan: The effect on Sleep Quality and Job Performance. *Ciencia & Trabajo*, 14, 31-36.
- Kuncel, N. R., Hezlett, S. A., & Ones, D. S. (2004). Academic performance, career potential, creativity, and job performance: Can one construct predict them all?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 148–161. doi: 10.1037/00223514.86.1.148
- Land, C. (1975). Social indicators models: An overview. In K. C. Land & S. Spilerman (Eds.), *Social indicator models* (pp.5-36). New York: Russell Sage Foundation.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. (1973). Antecedent attitudes of effective managerial performance. In V. H. Vroom, & E. L. Deci, *Management and Motivacional* (p. 256). Middlesex: Penguin Books.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a New Science*. London: Penguin Books.
- Le, R.-H., Kao, C.-M., & Wu, Y.-Y. (2015). Gender Differences in Psychological Well-being: Tests of Factorial Invariance. *International Publishing Switzerland*, 24(11), 2577-2581. doi: 10.1007/s11136-015-0999-2
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In A. Neely (Ed), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (p. 65), Cambridge University Press.
- Leiter, M. P. (1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress*, 6(2), 107-115. doi: 10.1080/02678379208260345
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1998). Burnout. In H. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health* (pp. 202–215). New York: Academic Press.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 544–564). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychological hazards at work: an overview*. World Health Organization.

- Lent, R. W. (2004) Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology Copyright. American Psychological Association*. 51(4), 482-509. doi: 10.1037/0022-0167.51.4.482
- Lewin, A., & Minton, J. (1986). Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514-538. doi: 10.1287/mnsc.32.5.514
- Lewis, R., Donaldson-Feilder, E., & Tharani, T. (2012) *Managing for sustainable employee engagement: Developing a behavioural framework*. London: CIPD. Retrieved from <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2017/05/Managing-for-sustainable-employee-engagement-Developing-a-behavioural-framework.pdf>
- Lhuillier, D. (2005). *Trabalho. Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Lima, H. (2005). *Conceção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre). Retrieved from <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4983>
- Lindfors, P., & Lundberg, U. (2002). Is low cortisol release an indicator of positive health? *Stress and Health : Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(4), 153-160. doi: 10.1002/smi.942
- Lindfors, P., Berntsson, L., & Lundberg, U. (2006). Factor structure of Ryff's psychological well-being scales in Swedish female and male white-collar workers. *Personality and Individual Differences*, 40 (6), 1212-1222. doi: 10.1016/j.paid.2005.10.016
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future. *Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3–16. doi: 10.1080/17439760500372796
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841. doi: 10.1016/j.chb.2004.11.012
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33. doi: 10.1037/h0021692
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2003). *Positive Psychological Assessment*. Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/10612-000
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165

- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological capital: Measurement and Relationship with performance and satisfaction. *Personality Psychology*, 60(3), pp. 541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007). Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge. New York: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–851. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3–30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Machado, W., & Bandeira, D. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de psicologia*, 29 (4), 587-595. doi: 10.1590/S0103-166X2012000400013
- Mamelund, S-E., & Reneflot. A. (2011). The association between marital status and psychological well-being in Norway. *European Sociological Review*, 28(3), 355-365. doi: 10.2307/41495128
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 8(6), 698-706.
- Marchese, M. C. & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 549-560. doi: 10.1023/A:1007814816178
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2006). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marks, N., & Shah, H. (2004). A Well-being Manifesto for a Flourishing Society. *Journal of Public Mental Health*, 3 (4), 9-15. doi: 10.1108/17465729200400023
- Marmot, M. G., Fuhrer, R., Ettner, S. L., Marks, N. F., Bumpass, L. L., & Ryff, C. D. (1998). Contribution of psychosocial factors to socioeconomic differences in health. *The Milbank Quarterly*, 76 (3), 403-448. doi: 10.1111/1468-0009.00097
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marr, B. (2010). How to Design Key Performance Indicators - Management Case Study. *Advanced Performance Institute*.

- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2^a edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it* (1^a edition.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422. Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper.
- Maslow, A. H. (1962). Lessons from the Peak-Experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 2(1), 9-18. doi: 10.1177/002216786200200102
- Maurer, J. T. & Barbeite, G. F. (2019). Job Performance. Acedido a 18 de Outubro de 2019. Retrieved from <https://medicine.jrank.org/pages/946/Job-Performance.html>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892
- McCabe, D. L., & Dutton, J. E. (1993). Making sense of the environment: The role of perceived effectiveness. *Human Relations*, 46 (5), 623-643. doi: 10.1177/001872679304600503
- McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: A European policy perspective. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 365-73. doi: 10.1080/09540260500238397
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.11
- Mercer, M. (2007) Engaging employees to drive global business success. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. Retrieved from https://www.dgfp.de/hr-wiki/Engaging_employees_to_drive_global_business_success__Insights_from_Mercer_s_....pdf

- Merril, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Grossmeier, J. J., & Whitmer, R. W. (2013). Self-Rated Job Performance and Absenteeism According to Employee Engagement, Health Behaviors, and Physical health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(1), 10-18. doi: 10.1097/JOM.0b013e31827b73af
- Meyer, J. P., & Marylène, G. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 60–62. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behaviour*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Montgomey, A., Peeters, M., C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16 (2), 195-211. doi: 10.1080/1061580021000030535
- Moreira, E. (2002). *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho* (Tese de doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner., W. C. Borman., D. R. Ilgen., & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). New York: NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). *Handbook of Psychology*. Industrial and Organizational Psychology, 12, 82-103.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), pp.71. doi: 10.1207/s15327043hup1002_1
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance appraisal: social organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C. Snyder, e S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance*. The economist: London.
- Neto, L. M., & Marujo, H. A. (2011). Psicologia Positiva. In M. P. Lopes., P. J. da Palma., R. B. Ribeiro & M. Pina e Cunha, *Psicologia Aplicada*. Lisboa: Edições RH.

- Neugarten, L., Havighurst, R., & Tobin, S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16 (2), 134 - 143. doi: 10.1093/geronj/16.2.134
- Nor Ezdianie, O. (2010). Kesejahteraan Psikologi Dalam Kalangan Pelajar IPTS. Universiti Malaysia terengganu.
- Novo, R. F. (2003). *Para Além da Eudaimonia: O Bem-Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Novo, R. F. (2005). Bem-Estar e Psicologia: Conceitos e Propostas de Avaliação. V *Congreso Iberoamericano de Evaluación Psicológica realizado em Buenos Aires*, 20 (2), 183-203.
- Novo, R. F. (2005a). We Need More than Self-reports: Contributo para a Reflexão sobre as Estratégias de Avaliação do Bem-estar. *Revista de Psicologia, Educação e Cultura*, 9, 477- 495. Retrieved from <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/17832>
- Novo, R. F., Neto, D., Marcelino, A., & Santo, H. E. (2006). Estudo de validação de medidas de BEP em amostras com e sem patologia identificada. *IX Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Universidade do Minho.
- Novo, R. F., Silva, M. E. & Peralta, E. (1997). O Bem-Estar Psicológico em adultos: Estudo das características psicométricas da versão portuguesa das escalas de C. Ryff. In M. Gonçalves, I. Ribeiro, S. Araújo, C. Machado, L. Almeida & M. Simões (Eds.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos - Vol. V* (pp. 313 - 342). Braga: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Novo, R. F., Duarte-Silva, M. E., & Peralta, E. (2004). Escalas de BEP: Versão reduzida. Manuscrito não publicado. Lisboa: FPCE-UL.
- O'Toole, J. & Lawler, E. E. (2006). *The New American Workplace*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Oliveira, A. R. & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Sevilha, 31 de Janeiro a 2 de Fevereiro, Osuna, Espanha.
- Omar, A., Lolli, J., Chen-McCain, S., & Dickerson, J. (2011). A comparison between full and part-time lodging employees on job satisfaction, organizational commitment, and job performance. *International CHRIE Conference-Refereed Track*.
- Ong, A. D., & Van Dulmen, M. H. M. (2007). *Oxford Handbook of Methods in Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434 – 441. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.052
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- Padoveze, J. (1994). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas.
- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct*. Monash University, Business and Economics.
- Paradise, A., & Kernis, M. (2002). Self-esteem and Psychological Well-being: Implications of Fragile Self-esteem. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21 (4), 345-361. doi: 10.1521/jscp.21.4.345.22598
- Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.
- Paúl, C., Fonseca, A., Martín, I., & Amado, J. (2005). Satisfação e qualidade de vida em idosos portugueses. In C. Paúl & A. Fonseca (Coords.), *Envelhecer em Portugal: Psicologia, saúde e prestação de cuidados*, (pp. 77-96). Lisboa: Climepsi Editores. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.14/11725>
- Perrez, M., & Baumann, U. (2005). *Lehrbuch klinische Psychologie - Psychotherapie*. Bern: Huber.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pestana M., & Gageiro J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (5ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46(4), 30-33. doi: 10.1002/pfi.122

- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Dom Quixote. Lisboa.
- Poglianich, A. & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(4), 29-35. doi: 10.1002/joe.20265
- Polit, D. & Hungler, B. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. (3ª edição). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33 (3), 322–334. doi: 10.1108/00483480410528850
- PORDATA - Base de dados Portugal contemporâneo (2019). *População empregada: total e por nível de escolaridade completo*. Lisboa: Fevereiro de 2019. Acedido a 14 de Outubro de 2019 em [https://www.pordata.pt/Municipios/Popula% c3% a7% c3% a3o+empregada+total+e+por+n% c3% advel+de+escolaridade+completo-820](https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+total+e+por+n%c3%advel+de+escolaridade+completo-820)
- PORDATA - Base de dados Portugal contemporâneo (2019). *População empregada: trabalhadores por conta de outrem: total e por tipo de contrato*. Lisboa: Agosto de 2019. Acedido a 14 de Outubro de 2019 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+tipo+de+contrato-298>
- PORDATA - Base de dados Portugal contemporâneo (2019). *População empregada: trabalhadores por conta de outrem: total e por regime de duração de trabalho*. Lisboa: Agosto de 2019. Acedido a 15 de Outubro de 2019 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+regime+de+duração+de+trabalho-295>
- PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo (2019). *População empregada: total e por sexo*. Lisboa: Fevereiro de 2019. Acedido a 14 de Outubro de 2019 em <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula% c3% a7% c3% a3o+empregada+total+e+por+sexo-812>
- Prins, J., Hoekstra-Weebers, J., Gazendam-Donofrio, S., Dilingh, G., Bakker, A., Huisman, M., & Heijden, F. (2010). Burnout and engagement among resident doctors in the Netherland: a national study. *Medical Education*, 44(3), 236-247. doi: 10.1111/j.1365-2923.2009.03590.x
- Qudah, A., Osman, A., & Qudah, H. E. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3 (9), 129-134.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity and Research Journal*, 21(2-3), 191–198. doi: 10.1080/10400410902855283
- Reneflot, A., & Mamelund, S-E. (2012). The association between marital status and psychological well-being in Norway. *European Sociological Review*, 28(3), 355-365. doi: 10.2307/41495128
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Ribeiro, P. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde*. (2ª edição). Porto: Livpsic.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718–804. doi: 10.1177/0149206308330560
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-39.
- Ring, L., Höfer, S., McGee, H., Hickey, A., & O’Boyle, C. (2007). Individual Quality of Life: Can it be Accounted for by Psychological or Subjective Well-being?. *Social Indicators Research*, 82(3), 443-461. doi: 10.1007/s11205-006-9041-y
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological wellbeing fit in? *Leadership and Organization Development Journal*, 33, 224-232. doi: 10.1108/01437731211216443
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324-336. doi: 10.1108/01437731011043348
- Rodgers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rodrigues, B. (2015). *Work engagement e Enriquecimento Trabalho-Família: a influência das características da família* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/38612>

- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy; its current practice, implications, and theory*. Oxford, England: Houghton Mifflin.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684. doi: 10.2307/3094827
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5 – 29. doi: 10.1002/smj.4250121003
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryan, R., Patrick, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on self-determination theory. *European Health Psychologist*, 10, 2–5.
- Ryff, C., & Essex, M. J. (1992). The interpretation of life experience and well-being : the sample case of relocation. *Psychology and Aging*, 7 (4), 507-517. doi: 10.1037/0882-7974.7.4.507
- Ryff, C., & Keyes, M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727. doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719
- Ryff, C. (1989). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12 (1), 35-55. doi: 10.1177/016502548901200102
- Ryff, C. (1989a). In the eye of the beholder: Views of psychological well-being among middle-age and other adults. *Psychology and Aging*, 4 (2), 195-210. doi: 10.1037//0882-7974.4.2.195
- Ryff, C. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081. doi: 10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-103. doi: 10.1111/1467-8721.ep10772395
- Ryff, C., & Singer, B. (2002). From Social Structure to Biology: Integrative Science in Pursuit of Human Health and Well-being. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (pp.541-555). New York: Oxford University Press.

- Ryff, C., & Singer, B. (1996). Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research, *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14-23. doi: 10.1159/000289026
- Ryff, C., & Singer, B. (1998). The role of the purpose in life and personal growth in positive human health. In P. S. Fry & P. T. P. Wong (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychology research and clinical applications* (pp. 213 - 215). Mahwah, NJ.
- Ryff, C., & Singer, B. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39. doi: 10.1007/s10902-006-9019-0
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600 – 619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In: C. Vázquez & G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp.1-32). Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Carrero, V., Pinazo, D., & Schaufeli, W. B. (2002). Job Resources and Proactive Behavior: The mediating role of Job Engagement. *25th International Conference on Applied Psychology* (pp. 7-12).
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34(1), 43–73. doi: 10.1177/1046496402239577

- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2001) Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional, *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-89.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, M., & Grau, R. (2000) Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 39-79). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Salleh, B. N., & Mustaffa, B. C. (2016). Examining the differences of gender on Psychological Well-being. *International Review of Management and Marketing*, 6(8), 82-87.
- Salthouse, T. A., & Maurer, T. J. (1996). Aging, job performance, and career development. In J. E. Birren., K. W. Schaie., R. P. Abeles., M. Gatz., & T. A. Salthouse (Eds.), *The handbooks of aging. Handbook of the psychology of aging* (pp. 353-364). San Diego, CA, US: Academic Press
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz., & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Preliminary Manual: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit*.
- 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. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: the evaluation of a two factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320-348. doi: 10.1177/1069397109337239
- 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. (2017). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning*. doi: 10.13140/RG.2.2.10491.31520
- Schaufeli, W. B., & Bakker, B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, B., & Romá, V. G. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northhampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. Gilliland, D. D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In M. Peeters, M., J. Jonge, & T. Taris (Eds.), *People at work: An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp.293-320). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schmuck, P., & Sheldon, K. M. (2001). *Life Goals and Well-being: Towards a Positive Psychology of Human Striving*. Seattle: Hogrefe & Huber.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.

- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Seligman, M. E. P. (2006). Breaking the 65 Percent Barrier. In M. Csikszentmihalyi, M., & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology* (pp. 230-236). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *A Vida que Floresce*. Estrela Polar.
- Seligman, M. E. P., Parks, A. C. & Steen, T. (2006). A Balanced Psychology and a full life . In F. A. Huppert, N. Baylis e B. Keverne, *The Science of Well-being* (p.285-304). Oxford: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. doi: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does Work Engagement vary with Employee Demography? – Revelations from the India IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, 146–153. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.353
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.216
- Shirom, A. (2002). Jobs related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds). *Hanbook of Occupational Health Psychology* (pp.245-264). American Psychological Association: Washington DC.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. doi: 10.1080/13678868.2011.601587
- Shukla, S., Adhikari, B., & Singh, V. (2015). Employee Engagement – Role of demographic and personality factors. *Amity Global HRM Review*.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003

- Sink, D. S., Tuttle, T. C., & DeVries, S. J. (1984). Productivity measurement and evaluation: what is available? *National Productivity Review*, 3(3), 265-287. doi: 10.4018/IJITSA.2015010103
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209. doi: 10.1590/S0102-37722008000200010
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2007). *Firms of Endearment: How World-class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School, Philadelphia, PA.
- Siu, O. L. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organizational commitment. *Applied Psychology*, 51(4), 527-544. doi: 10.1111/1464-0597.t01-1-00106
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249-275. doi: 10.1207/S15327965PLI1304_01
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Soares, C., Veloso, A., Ferreira-Oliveira, A. T., & Silva, I. (2017). Work Engagement and Performance: Daily fluctuations. *Study of the Organization and Human Resource Quarterly*, 2(2), 18-27.
- Soheila Panahi, MdYunus, A., Kadir, R. A., Marzuki, W., Jaafar, W., & SaeedPanahi, M. (2014). Relationship between Psychological Well-being and Age Amongst Malaysian Graduates. *International Journal of Current Research*, 6 (3), 5487-5490.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25), Chichester, UK: Wiley.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 3–25. doi: 10.1002/0470013419.ch1

- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 842–853.
- Souto, S. O., & Rego, J. A. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. *XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Souza, R., Mekbekian, G., Silva, M., Leitão, A. & Santos, M. (1994). *Indicadores da qualidade e produtividade. Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras*. São Paulo.
- Springer, K., Pudrovská, T., & Hauser, R. (2011). Does psychological well-being change with age? Longitudinal tests of age variations and further exploration of the multidimensionality of Ryff's model of psychological well-being. *Social Science Research*, 40, 392–398.
- Steers, R. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Sullivan, G. S. (2019). *Servant Leadership in Sport: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Suresh, S., & Sandhu, D. (2012). Social Skills and Well-being: The Mediating Role of Positive Relations With Others. *Indian Journal of Positive Psychology*, 3(1), 71-74. doi: 10.1080/10615800701282252
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). Hove, England: Psychology Press.
- Takawira, N. (2012). *Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution* (master's thesis, University of South Africa).
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23 (2), 120-136. doi: 10.1080/02678370903072555
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Personality Processes and Individual Differences*, 101 (2), 354 - 365. doi: 10.1037/a0023779.

- Thakur, G. (2017). The influence of demographic characteristics on performance of academic employee in Kenyatta University. *Proceedings of the Thirteenth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*, 3-5.
- Tshilongamulenzhe, MC., & Takawira, N. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a Soth African University. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 5(2), 110-119. doi: 10.22495/rgcv5i2c1art5
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23
- Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Boston, MA: Little Brown and Co.
- Van Dierendonck, D. (2005). The construct validity of Ryff's scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 629-643. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00122-3
- Van Praag, B., & Fritjers, P. (1999). The measurement of welfare and well-being: The leyden approach. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 413 - 433). New York: Russel Sage Foundation.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Veenhoven, R., & Bakker, P. (1975). Level of education and psychological well-being. Unpublished paper, Department of Sociology, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measuring of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814. doi: 10.2307/258398
- Villarosa, J. B., & Ganotice, F. A. (2018). Construct Validation of Ryff's Psychological Well-being Scale: Evidence from Filipino Teachers in the Philippines. *Philippine Journal of Psychological*, 51(1), 1-20.
- Visani, D., Albieri, E., Offidani, E., Ottolini, F., Tomba, E., & Ruini, C. (2011). Gender Differences in Psychological Well-Being and Distress During Adolescence. In I. Brdar (Ed.), *The Human Pursuit of Well-Being: A Cultural Approach*, (pp. 65-70). doi: 10.1007/978-94-007-1375-8_6.
- Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38 (2), 173-199. doi: 10.1111/1467-6486.00233

- Warr, P. (1994). Age and employment. In M. Dunnette, L. Hough, & H. Triandis (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 487-550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. S. (1990). Personal expressiveness: Philosophical and psychological foundations. *The Journal of Mind and Behavior*, 11, pp. 47-74.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64 (4), 678-691. doi: 10.1037/0022-3514.64.4.678
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-111. doi: 10.3200/JRLP.143.1.91-112.
- White, E. (2010). Helping to promote psychological well-being at work: The role of work engagement, work stress and psychological detachment using the job demands-resources model. *The Plymouth Student Scientist*, 4 (2), 155-180.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi:10.1177/014920639101700305
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515. doi: 10.1023/A:1016941914876
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.84
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. doi: 10.1037/1076-8998.12.2.93
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160. doi: 10.1177/0149206306297582
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. doi: 10.1348/096317908X285633

- Xanthopoulou, D., Bakker, A., & Fischbach, A. (2013) Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12 (2), 74–84. doi: 10.1027/1866-5888/a000085
- Yeung, A., & Berman, R. (1997). Adding value through human resources: Reorienting humanresource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36, 321–336.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32 (6), 891-903. doi: 10.2307/2092843

ANEXOS

ANEXO I : INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU
INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

Exmo. Senhor (a) Diretor (a) XXXXX

Assunto: Pedido de autorização para aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa.

Chamo-me Tatiana Raquel Freitas Andrade, sou aluna do Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu e encontro-me sob orientação da Professora Doutora Célia Ribeiro a desenvolver a dissertação de mestrado, intitulada como “O desempenho organizacional: A importância do bem-estar psicológico e do *work engagement* nos colaboradores das empresas da Região Autónoma da Madeira.”

A presente investigação científica tem como finalidade compreender a relevância do bem-estar psicológico e do *work engagement* dos colaboradores no desempenho profissional nas empresas da RAM.

De forma a dar continuidade a esta investigação venho solicitar a V. Ex.^a que se digne a autorizar a aplicação de um questionário *online* (o *link* encontra-se em anexo) aos colaboradores que exerçam funções na empresa XXXXX.

Seguindo todos os aspetos éticos, o questionário é anónimo, os dados recolhidos serão confidenciais, será garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados, os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e científicos (dissertação de mestrado), em que as respostas dos inquiridos representam a sua opinião

individual.

A vossa colaboração é de máxima importância para o seguimento deste estudo, agradeço desde já a disponibilidade dispensada, estando ao dispor para fornecer qualquer esclarecimento adicional.

Link do questionário online:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdK7rD_Rr_lx8W7Azb1IgHRbnIrxHNPN0VNICIHk6ZXym-sLw/viewform?usp=sf_link

Agradeço a sua colaboração,

Sem outro assunto de momento.

Os melhores cumprimentos,

Tatiana Andrade.

Inquérito por questionário

Este questionário visa recolher a sua opinião sobre alguns aspetos relacionados com o bem-estar psicológico, o *work engagement* e o desempenho.

O questionário é inteiramente **anónimo** e **confidencial** por isso **não o assine por favor**.

As suas respostas são muito importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões, deste modo os dados obtidos servem exclusivamente para fins académicos e científicos (Dissertação de Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos).

Não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua opinião. Para cada questão existem várias opções, pode escolher a que considera a mais correta. A sua opinião sincera é muito importante, pelo que solicitamos a sua ajuda no preenchimento do questionário.

As questões do questionário estão feitas de modo a que apenas **tenha de marcar um X** na opção que **considera a mais adequada**.

Se eventualmente se enganar a assinalar a resposta, faça um círculo na resposta que pretende anular e **um X** naquela que deseja considerar.

Por favor, não deixe de responder a nenhuma questão.

A sua colaboração é imprescindível

Grata pela ajuda!

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Idade: _____

Género:

Feminino

Masculino

Estado Civil:

Solteiro (a)

Divorciado (a)

Casado (a)

União de Facto

Viúvo (a)

Habilitações Literárias (Selecione a habilitação mais elevada que possuiu):

Até ao 9º ano

Até ao 12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Tem filhos?

Sim

Quantos? _____

Não

PARTE II - CARACTERIZAÇÃO PROFISSIONAL

Categoria profissional:

Encarregado (a) Geral

Vendedor(a)

Técnico (a) Superior

Engenheiro (a)

Tesoureiro (a)

Rececionista

Técnico (a) de Recursos Humanos

Diretor (a)

Assistente Operacional

Contabilista

Gestor (a)

Repositor

Motorista

Técnico (a) de Informática

Guia de Turismo

Marketing/Relações Públicas/Publicidade

Outro Qual? _____

Setor de actividade da empresa:

Construção

Indústria

Telecomunicações

Saúde

Educação

Bem-Estar/Fitness

Retalho

Turismo

Restauração

Consultoria

Banca/Seguros

Entidades Reguladoras/Públicas

Outro Qual? _____

Vínculo laboral:

Contrato de trabalho sem termo

Contrato de trabalho a termo incerto

Contrato de trabalho a termo certo

Contrato de estágio / outro tipo de formação

Prestação de serviços / recibos verdes

Outro Qual? _____

Regime de trabalho:

Full-Time

Part-Time

Nº médio de horas de trabalho por semana (reais): _____

Antiguidade na empresa (anos): _____

PARTE II - ESCALA DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO (EBEP-R)*

As seguintes questões/afirmações pretendem ajudá-lo(a) a descrever como avalia o seu bem-estar e satisfação consigo próprio(a). Leia cuidadosamente cada questão, e assinale (x) o número que melhor representa o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

Por favor, responda de forma sincera a todas as questões, de acordo com a sua opinião.

	Discordo Completamente	Discordo em Grande Parte	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo em Grande Parte	Concordo Completamente
1. Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas.	1	2	3	4	5	6
2. Sinto-me, frequentemente, “esmagado(a)” pelo peso das responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
3. Penso que é importante ter novas experiências que ponham em causa a forma como pensamos acerca de nós próprios e do mundo.	1	2	3	4	5	6
4. Manter relações estreitas com os outros tem-me sido difícil e frustrante.	1	2	3	4	5	6
5. Não tenho bem a noção do que estou a tentar alcançar na vida.	1	2	3	4	5	6
6. Quando revejo a minha vida, fico contente com a forma como as coisas correram.	1	2	3	4	5	6
7. Tenho tendência para me preocupar com o que as outras pessoas pensam de mim.	1	2	3	4	5	6
8. Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir tudo o que é preciso fazer.	1	2	3	4	5	6
9. Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	1	2	3	4	5	6
11. Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	1	2	3	4	5	6
12. Gosto da maior parte dos aspectos da minha personalidade.	1	2	3	4	5	6
13. Tenho tendência a ser influenciado(a) por pessoas com opiniões firmes.	1	2	3	4	5	6
14. Tenho dificuldade em organizar a minha vida de forma a que me satisfaça.	1	2	3	4	5	6
15. Há muito tempo que desisti de fazer grandes alterações ou melhoramentos na minha vida.	1	2	3	4	5	6
16. Não tive a experiência de ter muitas relações calorosas e baseadas na confiança.	1	2	3	4	5	6
17. Em última análise, olhando para trás, não tenho bem a certeza de que a minha vida tenha valido muito.	1	2	3	4	5	6
18. Em muitos aspectos sinto-me desiludido(a) com o que alcancei na vida.	1	2	3	4	5	6

***Autor:** Ryff (1989) versão reduzida construída e adaptada a partir das *Scales of Psychological Well-Being* por Rosa Novo; M^a Eugénia Duarte Silva e Elizabeth Peralta (2004).

PARTE III - ESCALA *WORK ENGAGEMENT* (UWES)*

Pretende-se que dê a sua opinião em relação à ligação que desenvolve com a sua função e como se sente em relação à mesma.

Por favor, leia atentamente cada afirmação apresentada, pense de que forma se sentiu em relação ao seu trabalho, e seleccione (x) o número (de 1 a 7) que melhor descreve esse sentimento.

Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1	2	3	4	5	6	7

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

*Autores: Schaufeli; Bakker; Salanova (2006); adaptado e validado para a população portuguesa (Chambel; Castanheira; Sobral, 2014).

PARTE IV – ESCALA DE DESEMPENHO *

Para responder aos itens que se seguem, pretende-se que indique a percepção que tem sobre o seu desempenho profissional dentro da empresa, no momento da execução da sua função.

Por favor, leia com atenção cada afirmação e, seleccione (x) o número (de 1 a 5) que corresponde à sua opinião, usando a seguinte escala:

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

Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

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

***Autores:** Escala Self-rated performance de Williams; Anderson (1991).

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

**ANEXO II: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA
BEM-ESTAR PSICOLÓGICO (EBEP-R)**

Pedido de autorização para a Escala do Bem-Estar Psicológico (BEP)

Pedido de autorização para a Escala do Bem-Estar Psicológico (BEP)

De: Tatiana Andrade [mailto:tatianarfandrade@hotmail.com]
Enviada: sexta-feira, 4 de janeiro de 2019 09:50
Para: Rosa Ferreira Novo <rnov@psicologia.ulisboa.pt>; Rosa Ferreira Novo <rnov@psicologia.ulisboa.pt>
Assunto: Pedido de autorização para a Escala do Bem-Estar Psicológico (BEP)
Importância: Alta

Bom dia Drª Rosa Ferreira Novo,

O meu nome é Tatiana Andrade, e sou aluna da Universidade Católica Portuguesa - Viseu.

Estou a frequentar o 2º ano do Curso de Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, e venho por este meio solicitar a permissão para utilizar na minha dissertação a escala do Bem-Estar Psicológico, validada para a população portuguesa, versão reduzida construída e adaptada a partir das Scales of Psychological Well-Being (Ryff, 1989).

Agradeço, desde já, a atenção, estando disponível para prestar qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,
Tatiana Andrade

Pedido de autorização para a Escala do Bem-Estar Psicológico (BEP)



Rosa Ferreira Novo <rnov@psicologia.ulisboa.pt>

Sex, 04/01/2019 16:25
Você

Boa tarde Tatiana Andrade

Com certeza, pela minha parte, não vejo qualquer inconveniente em que utilize, dentro das regras ético-deontológicas do investigador, a versão reduzida das escalas de BEP na sua investigação.

Com votos de bom trabalho, deixo os meus cumprimentos
Rosa Novo

XXXX

**ANEXO III: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA
*WORK ENGAGEMENT***

Escala Work Engagement adaptada e traduzida para português

ⓘ Esta mensagem foi enviada com Alta prioridade.

TA Tatiana Andrade
Ter, 20/11/2018 16:00
mjchambel@psicologia.ulisboa.pt

Boa tarde Drª Maria José Chambel,

O meu nome é Tatiana Andrade, e sou aluna da Universidade Católica Portuguesa - Viseu. Estou a frequentar o 2º ano do Curso de Mestrado em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, e venho por este meio solicitar a vossa permissão para utilizar na minha dissertação a escala do Work Engagement adaptada e traduzida para português no estudo "Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment" (2014).

Agradeço desde já a atenção, estando disponível para prestar qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,
Tatiana Andrade

Escala Work Engagement adaptada e traduzida para português

TA Tatiana Andrade
Se puder, pode enviar a versão da escala que utilizam no estud... Ter, 20/11/2018 16:00

ⓘ Esta mensagem foi enviada com Alta prioridade.

MC Maria José Chambel <mjchambel@psicologia.ulisboa.pt>
Ter, 20/11/2018 17:47
Você

Olá Tatiana

Pode usar a escala na versão por nós utilizada.
Precisa que lhe envie?

Cumprimentos

Maria José

