



**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Capital Psicológico Positivo e *Engagement* no Trabalho: Estudo de caso**

Vera Lúcia dos Santos Alves

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob orientação da Professora Doutora Isabel Vilaça

Leiria  
2015



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Isabel Vilaça, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16960/2010, da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.



## **Agradecimentos**

*Ao meu marido* pelo apoio e paciência nos momentos de menor disponibilidade.

*Ao meu filho* pelos sorrisos.

*À empresa e todos os seus colaboradores* por colaborarem e tornarem este estudo possível.

*À minha orientadora*, Professora Doutora Isabel Vilaça, pela disponibilidade e interesse.



## Resumo

A presente investigação tem como objetivo central compreender a relação entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho, numa amostra de 112 trabalhadores de uma empresa do setor metalúrgico. Procura igualmente avaliar se as variáveis sociodemográficas dos respondentes determinam diferenças significativas nos níveis de capital psicológico e nos de *engagement* no trabalho. Os participantes no estudo foram inquiridos por meio de questionário, composto pela escala *Utrecht Work Engagement Scale* (para avaliação do *engagement* no trabalho), pelo *PsyCap Questionnaire* (para determinação do capital psicológico positivo) e por um conjunto de questões de caracterização demográfica e profissional. Os resultados obtidos evidenciam níveis elevados de capital psicológico positivo e de *engagement* no trabalho, bem como uma relação positiva entre os dois constructos em análise. Estes resultados sugerem que o investimento no otimismo, na resiliência, na percepção de autoeficácia e na esperança resultam em maiores níveis de *engagement* dos colaboradores organizacionais.

**Palavras-chave:** Capital Psicológico Positivo e *Engagement* no Trabalho.

## Abstract

This research was aimed to understanding the relationship between the positive psychological capital and work engagement, on a sample of 112 workers of a company in the metallurgical sector. It also seeks to assess whether the sociodemographic variables of the respondents determine significant differences in levels of psychological capital and of work engagement. Study participants were surveyed using a questionnaire, consisting on the *Utrecht Work Engagement Scale* (for work engagement assessment), the *PsyCap Questionnaire* (for determination of positive psychological capital) and a set of issues of demographic and professional characterization. The results show high levels of positive psychological capital and work engagement, and a positive relationship between the two constructs under review. These results suggest that investment in optimism, resilience, in the perception of self-efficacy and hope result in higher engagement levels of the organizational employees.

**Keywords:** Positive Psychological Capital and Work Engagement.



## Índice

<b>Capítulo 1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2. Capital Psicológico Positivo .....</b>	<b>5</b>
2.1. Psicologia Positiva .....	5
2.2. Comportamento Organizacional Positivo .....	6
2.3. Capital Psicológico Positivo .....	7
2.3.1. Autoeficácia .....	8
2.3.2. Esperança .....	9
2.3.3. Otimismo .....	10
2.3.4. Resiliência .....	11
<b>Capítulo 3. <i>Engagement</i> no Trabalho .....</b>	<b>15</b>
3.1. Conceito de <i>Engagement</i> no Trabalho .....	16
3.2. Antecedentes e Consequências do <i>Engagement</i> no Trabalho .....	19
3.3. Modelo das Exigências-Recursos do Trabalho ( <i>JR-D</i> ) do <i>Engagement</i> no Trabalho .....	21
<b>Capítulo 4. Metodologia de Investigação .....</b>	<b>25</b>
4.1. Problema de Investigação .....	25
4.2. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação .....	26
4.3. Hipóteses .....	27
4.4. Métodos .....	28
4.4.1. Caracterização da amostra .....	29
4.4.2. Material: O questionário CP_ET .....	31
4.4.2.1. <i>PsyCap Questionnaire (PCQ)</i> .....	32
4.4.2.2. <i>Questionário do engagement no trabalho (UWES-S)</i> .....	32
4.4.3. Procedimentos .....	33
4.5. Tratamento Estatístico dos Dados .....	34
4.6. Características Psicométricas dos Instrumentos de Medida .....	34
4.6.1. Fidedignidade do <i>PsyCap</i> questionnaire .....	34
4.6.2. Validade interna do <i>PsyCap</i> questionnaire .....	36
4.6.3. Fidedignidade do questionário UWES-S .....	37
4.6.4. Validade interna do questionário UWES-S .....	38
<b>Capítulo 5. Resultados .....</b>	<b>41</b>
5.1. Estatísticas Descritivas dos Instrumentos de Medida .....	41

5.1.1. Estatísticas descritivas do <i>PsyCap</i> .....	41
5.1.2. Estatísticas descritivas do UWES-S .....	42
5.2. Testes de Hipóteses .....	43
5.2.1. Existe uma relação positiva entre o <i>PsyCap</i> e o <i>engagement</i> no trabalho (H1) .	43
5.2.2. Influência das variáveis demográficas no capital psicológico positivo (H2) ....	45
5.2.2.1. <i>Influência da idade no capital psicológico positivo (H2a)</i> .....	45
5.2.2.2. <i>Influência das habilitações literárias no capital psicológico positivo (H2b)</i> .	45
5.2.3. Influência das variáveis profissionais no capital psicológico positivo (H3) .....	47
5.2.3.1. <i>Influência da antiguidade na empresa no capital psicológico positivo (H3a)</i>	47
5.2.3.2. <i>Influência do tipo de vínculo laboral no capital psicológico positivo (H3b)</i>	49
5.2.3.3. <i>Influência do desempenho da função chefia no capital psicológico</i> <i>positivo (H3c)</i> .....	50
5.2.4. Influência das variáveis demográficas no <i>engagement</i> no trabalho (H4) .....	52
5.2.4.1. <i>Influência da idade no engagement no trabalho (H4a)</i> .....	52
5.2.4.2. <i>Influência das habilitações literárias no engagement no trabalho (H4b)</i> ....	52
5.2.5. Influência das variáveis profissionais no <i>engagement</i> no trabalho (H5) .....	54
5.2.5.1. <i>Influência da antiguidade na empresa no engagement no trabalho (H5a)</i> .....	54
5.2.5.2. <i>Influência do tipo de vínculo laboral no engagement no trabalho (H5b)</i> .....	56
5.2.5.3. <i>Influência do desempenho da função chefia no engagement no trabalho (H5c)</i>	58
<b>Capítulo 6. Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 7. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....</b>	<b>65</b>
7.1. Conclusões .....	65
7.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações .....	66
<b>Capítulo 8. Referências .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>
Anexo I – Questionário CP_ET Capital Psicológico e <i>Engagement</i> no Trabalho .....	81

## Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Dimensões do capital psicológico positivo .....	8
Quadro 4.1 - Distribuição da Amostra em função das Habilitações Literárias e das Classes Etárias .....	30
Quadro 4.2 - Distribuição da Amostra em função do Vínculo Laboral e da Antiguidade na Empresa .....	30
Quadro 4.3 - Distribuição da Amostra segundo o Desempenho do Cargo de Chefia, as Habilitações Literárias e as Classes Etárias .....	31
Quadro 4.4 - Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens do PsyCap Questionnaire e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem os Respetivos Itens .....	34
Quadro 4.5 - Fiabilidade Estatística do Questionário de Capital Psicológico Positivo ...	36
Quadro 4.6 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Subescalas do PsyCap e com a Totalidade da Medida .....	37
Quadro 4.7 - Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens do Questionário UWES-S e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem os Respetivos Itens .....	37
Quadro 4.8 - Fiabilidade Estatística do Questionário UWES-S .....	38
Quadro 4.9 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Subescalas do UWES-S e com a Totalidade da Medida .....	39
Quadro 5.1 - Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão do PsyCap e Respetivas Subescalas .....	42
Quadro 5.2 - Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão do UWES-S e Respetivas Subescalas .....	43
Quadro 5.3 - Coeficientes de correlação de Pearson entre o PsyCap e o UWES-S .....	44
Quadro 5.4 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre o PsyCap e Subescalas Constituintes e a Idade dos Participantes .....	45
Quadro 5.5 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função das Habilitações Literárias dos Participantes: Testes Univariados .....	46
Quadro 5.6 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função da Antiguidade na Empresa: Testes Univariados .....	48
Quadro 5.7 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função	

do Tipo e Vínculo Laboral: Testes Univariados .....	49
Quadro 5.8 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função do Desempenho da Função de Chefia: Testes Univariados .....	51
Quadro 5.9 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre o UWES-S e Respetivas Subescalas e a Idade dos Participantes .....	52
Quadro 5.10 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função das Habilitações Literárias dos Participantes: Testes de Kruskal-Wallis .....	53
Quadro 5.11 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função da Antiguidade na Empresa: Testes Univariados .....	55
Quadro 5.12 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função do Tipo e Vínculo Laboral: Testes Univariados .....	57
Quadro 5.13 - Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função do Desempenho da Função de Chefia: Testes Univariados .....	58

## Índice de Figuras

Figura 3.1 - Modelo das exigências-recursos do trabalho ( <i>JD-R</i> ) do <i>engagement</i> no trabalho .....	22
Figura 5.1 - Pontuações médias do PsyCap e respectivas subescalas .....	42
Figura 5.2 - Pontuações médias do UWES-S e respectivas subescalas .....	43
Figura 5.3 - Pontuações médias das quatro subescalas do PsyCap em função das habilitações literárias dos participantes .....	47
Figura 5.4 - Pontuações médias das três subescalas do PsyCap em função da antiguidade na empresa .....	48
Figura 5.5 - Pontuações médias das três subescalas do PsyCap em função do tipo de vínculo laboral .....	50
Figura 5.6 - Pontuações médias das três subescalas do PsyCap em função do desempenho do cargo de chefia .....	51
Figura 5.7- Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função das habilitações literárias dos participantes .....	54
Figura 5.8 - Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função da antiguidade na empresa .....	56
Figura 5.9 - Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função do tipo de vínculo laboral dos participantes .....	57
Figura 5.10 - Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função do desempenho da função de chefia .....	59



## Capítulo 1. Introdução

O comportamento organizacional positivo, como uma abordagem específica na gestão dos colaboradores, tem um impacto positivo no desenvolvimento dos recursos humanos e na gestão do seu desempenho. É também um importante meio para dotar os colaboradores com competências pessoais que lhes permitam lidar com os desafios da vida profissional; uma vez que atualmente o capital humano é considerado o fator diferenciador e a vantagem competitiva do desempenho sustentado de uma organização (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). Pelo que, para competirem de forma eficaz, as organizações não só devem recrutar colaboradores talentosos, mas também devem inspirá-los e capacitá-los a aplicar todos os seus recursos no desempenho das suas funções (Leiter & Bakker, 2010). Fica assim saliente que a ligação psicológica dos colaboradores com o seu trabalho atingiu uma importância fundamental na economia atual.

Por outro lado, as organizações modernas esperam que os seus colaboradores tenham uma abordagem proativa, mostrem iniciativa, desenvolvam um sentido de responsabilidade e estejam comprometidos com elevados padrões de desempenho (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Paralelamente também necessitam que os seus colaboradores se sintam energéticos e dedicados, i.e., que estejam *engaged* com o seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010). Bakker e Demerouti (2008) defendem que, para aumentar o *engagement* nas organizações, os recursos pessoais como o otimismo, a autoeficácia e a resiliência podem ser desenvolvidos. Tais recursos enquadram-se na área de pesquisa do comportamento organizacional positivo que incide sobre quatro capacidades psicológicas (esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia) que constituem o constructo capital psicológico positivo (*PsyCap*) (Luthans et al., 2004; Youssef & Luthans, 2007).

Conceptualmente, Sweetman e Luthans (2010) defendem que o capital psicológico positivo dos colaboradores pode ser pensado como um recurso que deve apoiar cada colaborador a atingir os objetivos, a moderar o efeito das exigências do trabalho elevadas e a facilitar o crescimento pessoal. Também, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007) demonstraram que os recursos pessoais podem mediar a relação entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho. O *engagement* no trabalho está alinhado com o capital psicológico positivo, uma vez que ambos, na sua forma agregada, são compostos por estados psicológicos positivamente orientados (Bakker *et al.*, 2008; Youssef & Luthans, 2007).

A importância do *engagement* no trabalho é realçada pela evidência empírica que constata que o *engagement* está positivamente associado a resultados organizacionais

positivos, incluindo o desempenho profissional (Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008), a satisfação do cliente (Salanova, Agut & Peiro, 2005), o retorno financeiro (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a), os comportamentos organizacionais positivos, tais como a iniciativa pessoal e a aprendizagem (Bakker & Demerouti, 2008; Sonnentag, 2003), e também com indicadores de performance tais como a satisfação, o volume de negócios, a segurança e a produtividade (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Face ao exposto as organizações estão a constatar que o *engagement* dos seus colaboradores é um importante contributo para a sustentação da sua vantagem competitiva no mercado global (Schabracq & Cooper, 2000).

A investigação para determinar a relação entre *PsyCap* e o *engagement* no trabalho é importante tanto para o desenvolvimento teórico, como para a gestão da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Do ponto de vista do comportamento organizacional positivo, a pesquisa é importante porque uma abordagem proactiva do comportamento organizacional positivo é fundamental para os negócios contemporâneos e globais sobreviverem (Luthans, 2002a). Da perspetiva do *engagement* no trabalho, Brim e Asplund (2009) referem que os clientes, quando são servidos por colaboradores *disengaged*, experienciam um mau serviço. Salanova et al. (2005) salientam que, no setor dos serviços, o *engagement* no trabalho prevê um bom clima no momento da prestação do serviço, que por sua vez é indicativo do desempenho dos colaboradores e da fidelização dos clientes. O *engagement* no trabalho pode, portanto, fazer uma verdadeira diferença para os empregadores, uma vez que contribui para a eficácia organizacional e pode representar uma vantagem competitiva (Bakker et al., 2008).

Face ao exposto, o presente trabalho pretende avaliar a relação entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho, contribuindo para aprofundar o conhecimento na área do comportamento organizacional.

Neste sentido, o presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. Após esta introdução, no capítulo 2 fazemos o enquadramento teórico do constructo capital psicológico. Para tal, começamos por explicar a origem e a noção de capital psicológico positivo, referindo os movimentos que se encontram na génese deste conceito. De seguida, fazemos uma breve referência aos conceitos de capital económico, humano, social e psicológico e procuramos realçar a importância que a integração destes quatro tipos de capital pode ter no desempenho das organizações. Posteriormente, descrevemos as várias dimensões do *PsyCap* e procuramos sublinhar o impacto de cada uma no desempenho dos indivíduos.

No capítulo 3 procede-se à revisão de literatura sobre o *engagement* no trabalho. O capítulo aborda a origem e a delimitação do conceito de *engagement* no trabalho, bem como a

caracterização de cada uma das suas dimensões. De seguida, são descritos os antecedentes e as consequências do *engagement* no trabalho e explicado o modelo das exigências-recursos do trabalho do *engagement* no trabalho.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação da metodologia utilizada. Neste capítulo descrevemos a problemática em investigação, identificam-se os principais objetivos que nos propomos alcançar e enunciam-se as hipóteses. De seguida, descrevemos o procedimento de recolha de dados utilizado, efetuamos a caracterização da amostra e apresentamos as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados para analisar o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho dos colaboradores.

Posteriormente, no Capítulo 5, efetua-se a exposição dos resultados e investiga-se empiricamente a relação entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho, testando as hipóteses previamente enunciadas, bem como os efeitos das variáveis demográficas e profissionais nos constructos em estudo.

No capítulo 6 procedemos à discussão e análise dos dados, no qual cruzaremos os resultados obtidos com as hipóteses formuladas e com os resultados de investigações na área. Na fase final do trabalho, no Capítulo 7, expõem-se as principais conclusões que decorrem do presente estudo, identificam-se algumas limitações com que nos deparamos ao longo da pesquisa e apresentam-se sugestões para futuras investigações nesta temática.



## **Capítulo 2. Capital Psicológico Positivo**

Ao longo dos últimos anos, e sobretudo após a publicação de um artigo por parte de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a psicologia positiva, focada nas potencialidades do ser humano, tem vindo a ganhar notoriedade. Este paradigma abrange também o mundo organizacional, reforçando a necessidade de potenciar as capacidades psicológicas dos colaboradores de forma a maximizar o seu desempenho profissional.

No campo do comportamento organizacional e da gestão dos recursos humanos, a psicologia positiva representa o estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para aumentar o desempenho (Luthans, 2002a). Em particular, o comportamento organizacional positivo procura compreender em que medida os recursos psicológicos, como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (i.e., o que foi concetualizado como capital psicológico), representam fatores individuais positivos que criam valor acrescentado nas organizações (Luthans & Youssef, 2004).

Enquanto a importância do capital humano e social é amplamente reconhecida, a importância do capital psicológico, como forma de valorizar e gerir os recursos humanos, está a emergir. Luthans e colaboradores (2004) referem que “quem somos” (capital psicológico) pode ser tão importante como “o que sabemos” (capital humano), “quem conhecemos” (capital social) e “o que possuímos” (capital económico). É por este motivo que Luthans, Youssef e Avolio (2007) sugerem que, perante os desafios com que as organizações se deparam, integrar de forma sinérgica capital económico, humano, social e psicológico, é essencial para capitalizar os recursos nas organizações.

É na psicologia positiva que os estudos do comportamento organizacional positivo, nos quais se enquadra a investigação sobre o capital psicológico positivo, têm a sua origem. De seguida, apresentamos os conceitos que estão na génese da teoria e investigação sobre o capital psicológico positivo.

### **2.1. Psicologia Positiva**

O movimento da psicologia positiva surgiu há alguns anos atrás, quando um grupo de psicólogos liderados por Martin Seligman compreendeu que, apesar dos reconhecidos resultados alcançados na procura de tratamentos efetivos para doenças e problemas

psicológicos, o principal foco da atenção da investigação e da prática da psicologia se centrava, unicamente, nos aspetos negativos e nas patologias dos indivíduos, negligenciando uma abordagem positiva do funcionamento do comportamento humano (Luthans, 2002b). Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000) o facto de durante meio século a psicologia apenas se ter focado na doença mental e, como consequência, ter desenvolvido uma visão distorcida do quanto excepcional e única é a experiência humana, é um dos argumentos para a importância da psicologia positiva.

Da sua reflexão emerge a ideia de que é importante que a psicologia não se centre apenas nos aspetos negativos da experiência humana (doenças, perturbações e fraquezas), mas que se preocupe em melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento de qualidades, de potencialidades e de características positivas que as mesmas possuem e cujo desenvolvimento leva ao crescimento humano. Apela, assim, à necessidade da ciência psicológica estudar o lado positivo da experiência humana, não apenas o negativo e patológico (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Surge assim o movimento da psicologia positiva, que tem como objetivo catalisar a mudança de foco do patológico para as forças e virtudes que capacitam o desenvolvimento das características positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Para Cunha, Rego e Cunha (2007) a psicologia positiva dedica-se à construção de qualidades positivas, em vez de dirigir o seu esforço para o processo de reparação de danos.

Em consequência, a psicologia positiva deve centrar-se em três níveis distintos, mas relacionados entre si: (i) o nível subjetivo que inclui as experiências subjetivas dos indivíduos no passado (bem-estar, contentamento e satisfação), no presente (felicidade) e no futuro; (ii) o nível individual que se refere a traços individuais positivos tais como a coragem, a perseverança, o perdão, a espiritualidade, o talento e a sabedoria; (iii) o nível grupal, que diz respeito às virtudes cívicas e às instituições que conduzem os indivíduos para uma cidadania melhor, promovendo o aumento da responsabilidade, do altruísmo, da tolerância e da ética no trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

## **2.2. Comportamento Organizacional Positivo**

Da aplicação da psicologia positiva no contexto organizacional emergiram dois movimentos complementares que alargaram o estudo dos processos positivos ao âmbito organizacional: o movimento dos estudos organizacionais positivos (com um nível de análise

macro, i.e., organizacional) e o movimento do comportamento organizacional positivo (com um nível de análise micro, i.e., individual) (Luthans et al., 2007).

O movimento do comportamento organizacional positivo estuda a aplicação das forças e capacidades psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para melhorar o desempenho no trabalho (Luthans & Youssef, 2004). Assim entendido, o comportamento organizacional positivo procura incorporar, além de uma tónica na investigação, uma componente mais interventiva, direccionando o foco para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a gestão do desempenho nas organizações (Palma, Cunha & Lopes, 2007). Para Cunha et al. (2007), são dois os princípios pelos quais o comportamento organizacional positivo se rege: (i) as pessoas são detentoras de forças e capacidades psicológicas positiva; (ii) estas forças podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e para a melhor realização pessoal dos membros da organização.

### **2.3. Capital Psicológico Positivo**

O capital psicológico positivo é constituído por quatro capacidades psicológicas distintas (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), que são positivas, únicas, mensuráveis, passíveis de serem desenvolvidas e com impacto no desempenho (Luthans & Youssef, 2004).

Os autores definem o conceito de capital psicológico positivo como:

An individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success. (Luthans et al., 2007, p. 3)

Luthans et al. (2007) argumentam que o *PsyCap* não funciona aditiva mas sinergeticamente, i.e., no seu global, o *PsyCap* pode ser maior do que a soma das suas partes. O *Quadro 2.1.* sintetiza as capacidades psicológicas que compõem o conceito de *PsyCap*.

## Quadro 2.1.

### *Dimensões do capital psicológico positivo*

Capacidade psicológica	Definição
Autoeficácia	Crença na capacidade para mobilizar os recursos cognitivos e a motivação para atingir determinados resultados.
Otimismo	Estilo atitudinal que conduz o indivíduo a atribuir aos eventos positivos causas internas, permanentes e pervasivas e aos eventos negativos causas externas e temporárias.
Esperança	Estado emocional positivo que resulta da interação entre a motivação para a ação e os meios para atingir os objetivos.
Resiliência	Capacidade de ultrapassar adversidades, fracassos e grandes mudanças positivas.

*Nota.* Adaptado de Luthans e Youssef (2004)

Apresentam-se, de seguida, cada uma das capacidades psicológicas que compõem o conceito de capital psicológico positivo.

**2.3.1. Autoeficácia.** Desenhada a partir da teoria da autoeficácia de Albert Bandura, a autoeficácia é definida, no âmbito do *PsyCap*, como a convicção que o indivíduo tem da sua capacidade ou habilidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e as ações necessárias para executar, com sucesso, uma tarefa específica num determinado contexto (Luthans et al., 2007; Vilaça, 2012). No trabalho de Albert Bandura é possível identificar a relevância desta capacidade, sendo esta considerada como a mais importante dos mecanismos psicológicos da positividade, uma vez que, segundo o autor, quanto mais uma pessoa acredita conseguir produzir efeitos desejados e prevenir os indesejados através das suas ações, mais incentivos tem para agir (Luthans, 2002a).

De acordo com alguns autores (Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008; Luthans & Youssef, 2004), as pessoas autoeficazes normalmente fazem escolhas positivas, escolhem tarefas desafiantes e empreendedoras, desenvolvem elevada motivação e esforços para alcançarem com sucessos os seus objetivos, e são mais perseverantes perante os obstáculos.

Luthans et al. (2007) indicam cinco traços característicos dos indivíduos autoeficazes: (i) definem para si próprios objetivos elevados e tarefas difíceis; (ii) gostam de novos desafios e normalmente são bem-sucedidos quando confrontados com eles; (iii) são altamente motivados; (iv) investem o esforço necessário para alcançar os seus objetivos; e (v) são

perseverantes quando confrontados com obstáculos. Luthans (2002a) refere que os ganhos de desempenho decorrentes da autoeficácia são superiores aos resultantes de processos como a definição de objetivos, a transmissão de *feedback* e a satisfação no trabalho.

A autoeficácia dos colaboradores pode ser desenvolvida através: da vivência de experiências de sucesso (por exemplo, concedendo oportunidades onde os colaboradores possam ser bem sucedidos, com objetivos concretos, alcançáveis e próximos no tempo); da aprendizagem por modelação (disponibilizando formação, promovendo o *mentoring* e o *coaching*); da persuasão social (divulgação de comportamentos exemplares dos líderes ou de outros colaboradores, o reconhecimento e o *feedback* positivo, são exemplos de estratégias); e da promoção do bem-estar (Cunha et al., 2007, 2008; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004, 2007).

**2.3.2. Esperança.** Como recurso do capital psicológico positivo, a definição de esperança é desenhada a partir do trabalho de Robert Snyder, que define esperança como um estado cognitivo ou de pensamento através do qual um indivíduo estabelece expectativas e objetivos estimulantes mas realistas, e procura atingi-los através da sua autodeterminação, energia e perceção de controlo interno. Para além disso, o autor considera que, apesar de muitas vezes negligenciada na utilização comum do termo, uma outra componente da definição de esperança é o facto de os indivíduos serem capazes de gerar caminhos alternativos para os objetivos que determinaram quando surgem obstáculos ou impedimentos aos inicialmente definidos. É precisamente esta última componente que distingue a esperança no âmbito do *PsyCap*, da utilização comum do termo (Luthans et al., 2007).

Snyder, Rand e Sigmon (2002) definem esperança como um estado motivacional positivo, que resulta da interação entre a energia orientada e o planeamento, para atingir um determinado objetivo. A esperança resulta da combinação entre dois grandes vetores: *willpower*, o quanto se acredita ser capaz de alcançar determinados objetivos, e o *waypower*, o quanto se é capaz de formular planos eficazes para os atingir. Apesar de ser considerado que os indivíduos são naturalmente orientados para objetivos, a forma como um objetivo é alcançado depende, em parte, de um nível individual de força de vontade (*willpower*) e da existência de diferentes planos (*waypower*). Assim, ambos os elementos da esperança são necessários e complementares para alcançar um determinado objetivo. E é esta dualidade que define a esperança, como uma componente do *PsyCap* (Luthans, 2002b).

Luthans (2002b) reforça a ideia de Snyder de que a esperança espelha a determinação individual de que os objetivos podem ser alcançados, mas também a crença pessoal de que os planos para o sucesso podem ser formulados e os caminhos para alcançar esses objetivos identificados. Também para Palma et al. (2007) ter esperança é ter a capacidade para delinear objetivos, encontrar caminhos para os alcançar e motivar-se para os atingir. Para Cunha et al. (2007) esperança é um processo que reflete a convicção de que um objetivo é alcançável e que é possível definir estratégias para tornar esse objetivo concretizável. Ter esperança consiste em ser capaz de definir objetivos, encontrar uma forma de os alcançar e automotivar-se para os realizar. As pessoas mais esperançosas são motivadas a investir a energia necessária para atingir os objetivos, e quando surgem dificuldades encontram caminhos alternativos que lhes permitem alcançar esses objetivos (Luthans & Youssef, 2004; Cunha et al., 2008).

A esperança dos colaboradores, tal como a autoeficácia, também pode ser promovida através da definição partilhada de objetivos realistas, mensuráveis e desafiantes. Promover o envolvimento e a participação dos colaboradores (com o devido apoio e suporte); decompor os objetivos em pequenas metas (o que permite aos colaboradores terem pequenas vitórias e motivarem-se); ajudar os colaboradores a redefinir os objetivos quando os anteriores se revelam inacessíveis; desenvolver sistemas de recompensas justos; e promover formação de competências comportamentais; são medidas que fomentam a esperança (Cunha et al., 2007, 2008; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004, 2007).

**2.3.3. Otimismo.** Na literatura sobre otimismo destacam-se duas abordagens. Por um lado, a proposta de Martin Seligman que, com base na psicologia positiva, descreve o otimismo como um estilo explanatório passível de ser desenvolvido, que permite explicar os acontecimentos positivos como internos (i.e., atribuídos a capacidades pessoais), estáveis (i.e., prováveis no mesmo contexto) e globais (i.e., prováveis noutros contextos). Contrariamente, os acontecimentos negativos são explicados como sendo externos, instáveis e específicos da situação (Luthans et al., 2007). Por outro lado, Carver e Scheier (2002) consideram o otimismo como um traço de personalidade estável ao longo do tempo, ou seja, uma predisposição estável para acreditar que no futuro vão acontecer mais coisas boas do que más.

Como dimensão do *PsyCap*, o otimismo “can be viewed as an attributional style that explains positive events through personal, permanent, and pervasive causes and negative events through external, temporary, and situation-specific ones” (Luthans & Youssef, 2007, p. 331). O otimismo é uma capacidade cognitiva e emocional que leva o indivíduo a atribuir aos

eventos positivos causas internas e permanentes e aos eventos negativos causas externas e temporárias. Pelo contrário, os pessimistas não valorizam os eventos positivos que ocorrem na sua vida e culpam-se pelos aspetos negativos (Luthans & Youssef, 2004).

Os pessimistas quando se deparam com adversidades ampliam as dificuldades que encontram em crises pessoais (culpando-se), considerando que estas causas são permanentes e pervasivas (irão ocorrer em todas as situações). Por outro lado, perante eventos positivos, os pessimistas efetuam atribuições à sorte, à ajuda de outros ou a fatores situacionais, considerando estas causas como externas, temporárias e específicas da situação. Estas crenças atuam como obstáculos à aprendizagem a partir dos sucessos e à obtenção de motivação e de controlo. Assim, ao efetuarem este tipo de atribuições, os indivíduos dificilmente irão aprender com as suas dificuldades ou sucessos ou desenvolver-se ao longo dos desafios que lhes forem surgindo (Luthans & Youssef, 2004).

Segundo Cunha et al. (2008) os otimistas atribuem os seus sucessos a si próprios e afastam-se de situações negativas, alimentando assim a sua autoestima e entusiasmo.

Contrastando com a proposta de Carver e Scheier, e tal como Seligman já tinha sugerido, Luthans e colaboradores (2010) consideraram que o otimismo pode ser desenvolvido com reflexos significativo para as organizações. O desenvolvimento de competências para aceitar e reenquadrar os insucessos (indulgência em relação ao passado); e para percecionar a gratidão e a alegria com os aspetos positivos da vida (apreciação do presente); e a transmissão com convicção que o futuro tem muitas oportunidades que podem apoiar o seu desenvolvimento (procurar oportunidades no futuro), são estratégias para desenvolver o otimismo. No entanto, não deve ser esquecido que este otimismo deve ser realista, e que é fundamental que as pessoas desenvolvam abordagens flexíveis de forma a conciliar o otimismo necessário com o pessimismo realista (Luthans & Youssef, 2004).

**2.3.4. Resiliência.** Na sua génese, a resiliência é um conceito da Física que se refere à capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação permanente ou para descrever a resistência ao choque (Oliveira, 2010). Na Psicologia Clínica, Masten e Reed (2002) referem que a resiliência traduz a adaptação positiva face a contextos adversos ou de risco. Segundo as autoras, o quadro teórico da resiliência inclui ativos (i.e., características preditoras de resultados positivos), fatores de risco (i.e., características preditoras de resultados negativos) e processos (i.e., dinâmicas de adaptação).

Segundo Luthans e Youssef (2004), o conceito de resiliência faz apelo considerável ao contexto de competitividade com que as organizações se deparam. Para aqueles que apenas

conseguem adaptar-se de forma reativa, este ambiente é pouco favorável, stressante e pode até mesmo ser disfuncional para o indivíduo e para a organização. Limitar a resiliência a uma descrição passiva, que apenas permite reação e sobrevivência à adversidade, limitaria a sua aplicação à atual situação com que as organizações se deparam.

As organizações necessitam de colaboradores que consigam prosperar no caos, aprender proactivamente e crescer através das dificuldades. Por este motivo, a definição de resiliência, no âmbito do *PsyCap*, é mais abrangente dado que inclui, não apenas a capacidade de recuperar perante a adversidade, mas também perante eventos estimulantes e positivos, bem como a vontade de ir além do ponto de equilíbrio (Luthans et al., 2007).

Aplicada ao contexto do Comportamento Organizacional Positivo, a resiliência é a capacidade psicológica positiva de recuperar/superar da adversidade, incerteza, conflito, falha ou até da mudança positiva, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade (Luthans, 2002a).

A resiliência pode ser desenvolvida através de estratégias focalizadas nos ativos, nos riscos e nos processos. A formação, o *mentoring*, o *coaching*, as políticas de conciliação trabalho-família e a melhoria das condições de empregabilidade, são alguns exemplos de estratégias focalizadas nos ativos que aumentam os níveis de resiliência. As estratégias focadas nos riscos direcionam os colaboradores para evitarem os efeitos prejudiciais à resiliência. São exemplos dessas estratégias: a implementação de medidas que promovam o bem-estar, a saúde e as condições de trabalho que potenciem a vida familiar. As estratégias centradas nos processos permitem influenciar a forma como as experiências são interpretadas. Exemplos dessas estratégias são: as ações que se destinam a desenvolver a autoeficácia e a aprendizagem organizacional permitindo à organização lidar eficazmente com a instabilidade e com as mudanças (Cunha et al., 2008 e Luthans & Youssef, 2004).

Por todos os motivos acima enunciados, o *PsyCap* é apresentado pelos seus autores e investigadores, como um constructo que as organizações devem procurar desenvolver e no qual devem investir como forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores e assim garantir um crescimento sustentável (Luthans et al., 2008).

Segundo Luthans e Youssef (2004), para obter vantagem competitiva, cada organização necessita de adaptar o desenvolvimento e a gestão do seu capital psicológico à sua própria situação e realidade, tornando-o único e específico da organização. Os autores propõem que a gestão do capital psicológico positivo, pode efetivamente canalizar os talentos dos colaboradores, as suas forças e capacidades psicológicas para resultados produtivos, éticos e sustentáveis e resultar numa vantagem competitiva.

Os resultados alcançados em numerosas investigações sugerem que o investimento no capital psicológico dos colaboradores pode ter grande impacto nos resultados organizacionais, nomeadamente: no aumento da performance e de maiores taxas de produtividade (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005); mais criatividade dos colaboradores (Abbas & Raja, 2011; Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011); no aumento da satisfação no trabalho e do comprometimento (Larson & Luthans, 2006); em alterações positivas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e num número mais significativo de comportamentos de cidadania organizacional (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey et al., 2011; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Norman, Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010); no aumento dos níveis de *engagement* no trabalho (Harris, 2012; Herbert, 2011; Hodges, 2010; Ouweneel, Blanc & Schaufeli, 2012); na redução do absentismo (Avey, Patera & West, 2006); e na redução dos níveis de stresse (Avey et al., 2009; Roberts, Scherer & Bowyer, 2011).



### Capítulo 3. *Engagement* no Trabalho

A ligação psicológica dos colaboradores com o seu trabalho ganhou uma importância fundamental na economia atual. Para competirem de forma eficaz, as organizações não só devem recrutar colaboradores talentosos, mas também devem inspirá-los e capacitá-los a aplicar todos os seus recursos nas suas funções. As organizações atuais necessitam de colaboradores psicologicamente ligados ao seu trabalho; empenhados e dedicados nas suas funções; proactivos e comprometidos com padrões de desempenho de elevada qualidade. As organizações necessitam de colaboradores que se sintam energéticos e dedicados, i.e., que estejam *engaged* com o seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010).

Esta visão positiva da dedicação dos trabalhadores ao seu trabalho surgiu a par da emergência da corrente da psicologia positiva. Segundo esta abordagem, a psicologia deve centrar o estudo do comportamento humano nos aspetos positivos e no funcionamento ótimo do indivíduo, em detrimento de uma perspectiva de carácter mais negativo do comportamento do indivíduo no e face ao trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Desta forma, os investigadores começaram a prestar atenção ao oposto concetual do *burnout*: o *engagement* (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

A definição de *burnout* mais citada e utilizada é a concetualizada por Maslach e colaboradores, que o definiram como uma crise na relação com o trabalho, composta por três dimensões: (i) a exaustão, que diz respeito a reações gerais ao stresse, da ordem da fadiga emocional e física, da depressão, das queixas psicossomáticas e da ansiedade; (ii) o cinismo (despersonalização), que reflete uma atitude de indiferença ou distanciamento mental, de alienação face ao trabalho; e a (iii) perda de eficácia profissional (perda de realização pessoal) que se refere à diminuição dos sentimentos de autoeficácia no trabalho (Maslach et al., 2001; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Inicialmente, o conceito de *engagement* surgiu como o oposto do *burnout*, numa tentativa de abranger todo o espectro do bem-estar dos colaboradores, que vai do mal-estar (relacionado com o *burnout*) ao seu bem-estar (relacionado com o *engagement*) (Maslach et al., 2001).

De seguida, apresentamos o conceito, os antecedentes e as consequências, bem como o modelo concetual do *engagement* no trabalho.

### 3.1. Conceito de *Engagement* no Trabalho

À semelhança de outros conceitos, a definição de *engagement* não tem reunido o consenso por parte dos investigadores. Em 2008, Macey e Schneider documentaram a multiplicação de definições e concetualizações de *engagement*, enquanto traço, estado ou comportamento.

Kahn (1990) foi o primeiro investigador a concetualizar academicamente o *engagement* no trabalho como a capacidade de cada indivíduo para expressar graus diferentes de si próprio ao nível físico, cognitivo e emocional, durante o desempenho do seu trabalho. O autor defendia que colaboradores envolvidos afetivamente com o trabalho aplicavam melhor as suas capacidades físicas, cognitivas, emocionais e mentais no desempenho das suas tarefas, i.e., colaboradores com *engagement* colocavam no trabalho muito esforço porque se identificavam com ele.

Inspirado pelo trabalho de Kahn, Rothbard (2001) trouxe uma perspetiva diferente e definiu *engagement* como uma capacidade que resulta de um estado de presença psicológica, através de duas componentes essenciais: a atenção (disponibilidade cognitiva e a disponibilidade de tempo despendido pela pessoa ao pensar sobre a tarefa); e a absorção (sensação de se estar imerso numa tarefa e a intensidade da concentração que cada indivíduo deposita nessa mesma tarefa).

Outras abordagens emergiram considerando o *engagement* como a antítese positiva do *burnout* (Maslach et al., 2001) e conceptualizaram-no como um estado cognitivo-afetivo positivo, persistente relacionado com o trabalho (Bakker et al., 2008; Leiter & Bakker, 2010). Enquadradas nesta perspetiva, verifica-se na literatura a existência de duas abordagens diferentes, mas relacionadas entre si.

Por um lado, a abordagem de Maslach e Leiter, considera que, ao contrário dos que sofrem com a síndrome de *burnout*, os trabalhadores com *engagement* têm um senso de energia, estão ligados com o trabalho, e vêem-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho. Para os autores, o *engagement* e o *burnout* constituem polos opostos de um contínuo bem-estar relacionado com o trabalho, em que o *burnout* representa o polo negativo e o *engagement* o polo positivo. Neste sentido, o *engagement* é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia (opositores diretos das três dimensões de *burnout* – exaustão, cinismo e perda de eficácia pessoal). O que significa que baixos níveis de exaustão e cinismo e altos níveis de eficácia são indicativos de *engagement* (Bakker et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2010).

Por outro lado, a abordagem de Schaufeli e Bakker (2004a) - na qual se baseia o presente estudo - considera o *engagement* como um conceito independente e distinto que se relaciona negativamente com o *burnout*. Assim, o *engagement* e o *burnout* no trabalho são dois estados psicológicos opostos, um com qualidades positivas (*engagement*) e o outro com qualidades negativas (*burnout*), que necessitam de ser considerados independentes um do outro.

O *engagement* no trabalho é definido como:

A positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. *Vigor* is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence even in the face of difficulties. *Dedication* is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. (...) The final dimension of engagement, *absorption*, is characterized by being fully concentrated and deeply engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work. (Schaufeli et al., 2002, p.74-75)

A dimensão vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia e de resistência mental no trabalho (González-Romá et al., 2006). Na conceptualização de Shirom (2010), o vigor refere-se ao sentimento do indivíduo de que possui força física, energia emocional e energia cognitiva; um conjunto de estados afetivos experienciados no trabalho. O constructo vigor representa a experiência afetiva individual de estar física (ter força física), mental (sentir energia cognitiva) e interpessoalmente (possuir energia emocional em relação aos outros) energético no trabalho. O vigor influencia positivamente a saúde e os comportamentos proativos dos colaboradores (Shirom, 2010); e os colaboradores com uma personalidade forte e um capital psicológico positivo elevado apresentam um maior nível de vigor (Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada & Rodríguez-Carvajal, 2012).

A dimensão dedicação refere-se à atribuição de significado pelo indivíduo ao trabalho que desenvolve e implica elevados níveis de orgulho, entusiasmo, compromisso e desafio face ao trabalho (González-Romá et al., 2006). Em 2000, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro e Grau, de acordo com a concetualização de Kanungo (1982) e Lawler e Hall (1970), identificaram o *job involvement* como um conceito próximo da dedicação. No entanto, o *job involvement* refere-se basicamente à identificação com o trabalho, enquanto que a dedicação vai mais além, em termos qualitativos e quantitativos, do que a simples identificação.

A dimensão absorção refere-se a um estado persistente de felicidade para com o trabalho, caracterizado por elevada satisfação intrínseca, plena concentração e dedicação no

trabalho (González-Romá et al., 2006). Estar completamente absorvido no trabalho aproxima-se do que tem sido designado, por Csikszentmihalyi (1990), de *flow*, um estado de experiência ótima que é caracterizado por atenção focalizada, mente clara, união entre corpo e mente, concentração sem esforço, controlo completo, perda de autoconsciência, distorção no tempo e prazer intrínseco. Contudo, tipicamente, o *flow* é um conceito mais complexo que inclui muitos aspetos e que se refere a experiências ótimas de curto-prazo, em vez de um estado de espírito mais persistente e pervasivo, como é o caso da absorção (Schaufeli & Bakker, 2004a).

No essencial, o *engagement* no trabalho expressa a forma como os colaboradores experienciam o seu trabalho. Como estimulante, energético e algo onde realmente querem dedicar tempo e esforço (a componente vigor); como relevante e significativo (dedicação); e como cativante e algo em que eles são totalmente concentrados (absorção) (Bakker et al., 2008).

Ambas as abordagens concordam que o *engagement* implica uma componente comportamental-energética, uma componente emocional e uma componente cognitiva (Schaufeli & Bakker, 2010). Uma concetualização muito próxima da referida anteriormente foi desenvolvida por May, Gilson e Harter (2004) utilizando, no entanto, termos um pouco diferentes para designar as três dimensões do conceito do *engagement* no trabalho. May et al. (2004) distinguiram uma componente física, uma componente emocional e uma componente cognitiva. Schaufeli e Salanova (2008) referem que é fácil de ver que estas dimensões correspondem ao vigor, dedicação e absorção, respetivamente.

Os colaboradores *engaged* esforçam-se muito (vigor), estão envolvidos (dedicação) e sentem-se alegremente concentrados (absorção) no seu trabalho. Neste sentido, eles parecem semelhantes aos *workaholics*. Contudo, em contraste com os *workaholics*, os colaboradores *engaged* não evidenciem o típico comportamento compulsivo. Para os colaboradores *engaged* trabalhar é divertido, não uma adição. Os colaboradores *engaged* esforçam-se muito no trabalho porque gostam, e não porque são movidos por um forte impulso interior ao qual não conseguem resistir (Bakker et al., 2008; Taris, Schaufeli & Shimazu, 2010).

Os *workaholics* dispensem uma grande parte do seu tempo em atividades relacionadas com o trabalho; quando lhes é dada a liberdade de escolher se desejam fazê-lo, eles trabalham excessivamente. Além disso, os *workaholics* são relutantes em *disengage* do seu trabalho e, persistentemente e frequentemente pensam no trabalho quando não estão a trabalhar. O que sugere que os *workaholics* são obcecados pelo seu trabalho; que são trabalhadores compulsivos (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006). Para os *workaholics* a necessidade de

trabalhar é tão exagerada que coloca em risco a sua saúde, reduz a sua felicidade, e deteriora as suas relações interpessoais e as suas funções sociais (Bakker, Demerouti & Burke, 2009).

Face ao acima exposto, e como sugerem Taris e colaboradores (2010), *engagement* no trabalho e *workaholism* são conceitos distintos. Os colaboradores *engaged* são puxados para o trabalho porque eles gostam e para seu próprio bem; enquanto os *workaholics* são empurrados para o trabalho porque têm de obedecer à sua obsessão.

Devido à sua atitude positiva e ao seu nível de atividade, os colaboradores com *engagement* criam o seu próprio *feedback* positivo, no que se refere à valorização, ao reconhecimento e ao sucesso. Muitos indivíduos indicam que o seu entusiasmo e energia também surgem fora do trabalho, por exemplo, em atividades de exercício físico, passatempos criativos e em trabalho voluntário. Os colaboradores *engaged* não são super-homens, também se sentem cansados após um longo dia de trabalho. No entanto, eles descrevem o seu cansaço como um estado bastante agradável, uma vez que está associado a realizações positivas. Os colaboradores *engaged* não são viciados no seu trabalho, eles desfrutam de outras coisas fora do trabalho. Ao contrário dos *workaholics*, os colaboradores *engaged* esforçam-se muito no trabalho, não por causa de um impulso interno forte e irresistível, mas porque para eles trabalhar é divertido (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2006).

### **3.2. Antecedentes e Consequências do *Engagement* no Trabalho**

Os antecedentes do *engagement no trabalho* são frequentemente classificados em duas categorias gerais: os fatores situacionais (recursos laborais) e os fatores pessoais (recursos pessoais) (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Vários estudos têm mostrado consistentemente que os recursos laborais como o apoio social dos colegas e da chefia, o *feedback* sobre o desempenho, competências variadas, autonomia e oportunidades de aprendizagem estão positivamente associados ao *engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007). Os recursos laborais referem-se aos aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem: (i) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, (ii) ajudar a alcançar objetivos do trabalho, e (iii) estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004a). Isto é, os recursos laborais são aspetos relacionados com o trabalho que ajudam a atingir os objetivos, a reduzir as exigências do trabalho e a estimular o crescimento pessoal (Bakker et al., 2014). Os recursos laborais assumem tanto um papel motivacional intrínseco porque promovem o

crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento; como um papel motivacional extrínseco porque são fundamentais para alcançar os objetivos do trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

De acordo com Bakker e colaboradores (2008), além das características do trabalho, vários estudos têm-se concentrado nos recursos pessoais como preditores do *engagement* no trabalho. Os recursos pessoais são autoavaliações positivas e referem-se à capacidade do indivíduo controlar e ter impacto sobre o seu ambiente com sucesso (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009b) estudaram o papel de três recursos pessoais (autoeficácia, autoestima e otimismo) como preditores do *engagement* no trabalho. Os resultados evidenciaram que os colaboradores *engaged* são muitíssimo autoeficazes; eles acreditam que são capazes de enfrentar as exigências do trabalho nos mais variados contextos. Além disso, os colaboradores *engaged* têm a tendência para acreditar que, na generalidade, vão experienciar bons resultados na vida (otimismo) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades participando em diferentes papéis na organização (autoestima). Sweetman e Luthans (2010) delinearam porque é que o *PsyCap* deve ser relacionado com o *engagement* no trabalho. Para os autores, os colaboradores com elevado *PsyCap* são caracterizados pela sua tenacidade e persistência, impulsionados pela sua crença no sucesso futuro. Além disso, mesmo perante novos desafios, eles continuam a ter esperança para a concretização dos objetivos e esperam que coisas boas lhes aconteçam.

Resumindo, os recursos pessoais e os recursos laborais são importantes preditores do *engagement* no trabalho. Os recursos laborais reduzem o impacto das exigências do trabalho em situações de tensão, são importantes na concretização dos objetivos, estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento. Os recursos laborais têm um potencial motivacional, particularmente quando as exigências do trabalho são elevadas. Além disso, os colaboradores *engaged* diferenciam-se dos outros colaboradores no que se refere aos seus recursos pessoais, incluindo o otimismo, a autoeficácia, a autoestima e a resiliência. Os recursos pessoais ajudam os colaboradores com *engagement* a controlar e a ter impacto, com sucesso, no seu ambiente de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008).

De acordo com Bakker e colaboradores (2014) as consequências do *engagement* podem ser agrupadas em resultados motivacionais e resultados organizacionais (desempenho). Existem, pelo menos, quatro motivos pelos quais os colaboradores *engaged* têm melhor desempenho que os colaboradores *non-engaged*. Primeiro, os colaboradores *engaged* experienciam muitas vezes emoções positivas (incluindo felicidade, alegria, entusiasmo e gratidão); que os ajudam a procurar novas ideias e a desenvolver recursos, e

consequentemente a serem mais produtivos. Segundo, colaboradores *engaged* têm melhor saúde. O que significa que podem focar e dedicar todas as suas competências e energia no seu trabalho. Terceiro, os colaboradores *engaged* procuram *feedback* e apoio para criar os seus novos recursos (pessoais e laborais). Finalmente, colaboradores *engaged* têm a capacidade de transmitir o seu *engagement* aos colegas mais próximos. O *engagement* de um colaborador pode ser transferido para outros, e assim, aumentar o desempenho da equipa (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, 2010, 2011; Bakker et al., 2014).

As evidências relacionadas com os antecedentes e as consequências do *engagement* no trabalho foram organizadas por Bakker e Demerouti (2008), num modelo global explicativo do *engagement* no trabalho, que apresentamos de seguida.

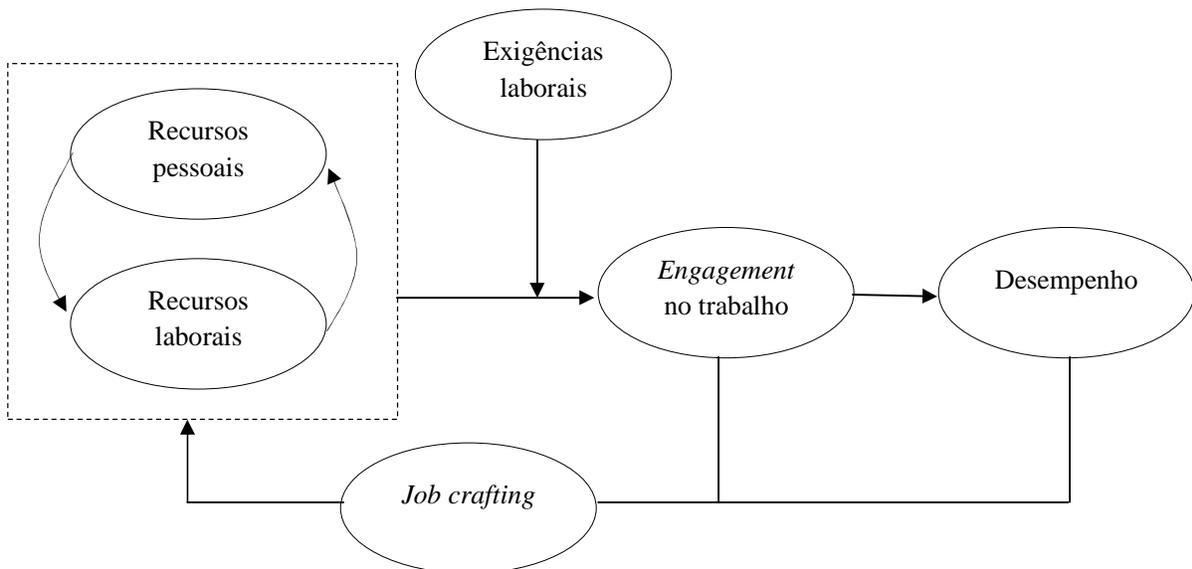
### **3.3. Modelo das Exigências-Recursos do Trabalho (JD-R) do *Engagement* no Trabalho**

O modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R) procura explicar de um modo integrado o desenvolvimento do *engagement* no trabalho e do *burnout*. Como primeira premissa o modelo considera que, independentemente do tipo de ocupação profissional, as características do ambiente de trabalho podem ter consequências para a saúde dos indivíduos, que podem ser agrupados em duas categorias: os recursos e as exigências do trabalho. Como segunda premissa, o modelo considera que as exigências e os recursos laborais evocam dois processos psicológicos diferenciados: o processo de diminuição da saúde (p.e. o *burnout*) e o processo motivacional (p.e. o *engagement*). Em primeiro lugar, a presença de exigências elevadas crónicas num trabalho consomem energia física e psicológica que podem levar o indivíduo a uma situação de exaustão. Em segundo lugar, a presença de elevados recursos laborais aumentam a motivação e o envolvimento, e consequentemente, aumentam a capacidade de o indivíduo lidar com as exigências do seu trabalho. Como terceira premissa, o modelo considera que para além do efeito aditivo das exigências e dos recursos, existe um efeito interativo entre estas variáveis no desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores, dado que os recursos podem atenuar os efeitos das exigências no bem-estar, como p.e., reduzindo o *burnout*. Como quarta premissa, o modelo pressupõe que a relação entre os recursos e o *engagement* é ampliada nas situações em que as exigências são elevadas (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Pinto & Chambel, 2008).

Baseado no modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R), anteriormente apresentado, Bakker e Demerouti (2008) e Bakker (2011) organizaram um modelo global do

*engagement* no trabalho, que assenta em dois pressupostos. O primeiro pressuposto é que os recursos laborais, como o apoio social dos colegas e chefias, o feedback relativo ao desempenho, as competências diversificadas e a autonomia, iniciam um processo motivacional que leva o colaborador a trabalhar com mais *engagement*, e consequentemente, a obter melhor desempenho. O segundo pressuposto é que o papel dos recursos laborais torna-se mais evidente e adquire o seu potencial de motivação quando os colaboradores são confrontados com exigências do trabalho elevadas (p.e., carga de trabalho, exigências emocionais e exigências mentais). Também, Xanthopoulou e colaboradores (2007, 2009a, 2009b) demonstraram que os recursos pessoais e laborais estão mutuamente relacionados e que os recursos pessoais podem ser preditores independentes do *engagement* no trabalho. Deste modo, colaboradores com elevados níveis de otimismo, autoeficácia, resiliência e autoestima, estão melhor preparados para mobilizar os seus recursos laborais, e geralmente têm níveis de *engagement* no seu trabalho mais elevados.

O modelo das exigências-recursos do trabalho (*JD-R*) do *engagement* no trabalho é apresentado graficamente na *Figura 3.1*. Os recursos laborais e pessoais, independentemente ou em conjunto, são preditores do *engagement* no trabalho. Além disso, os recursos laborais e pessoais têm particularmente um impacto positivo no *engagement* quando as exigências do trabalho são elevadas. O *engagement* no trabalho, por sua vez, tem um impacto positivo no desempenho. É importante ressaltar que o ciclo de *feedback* previsto no modelo evidencia como os colaboradores *engaged* e que têm um bom desempenho são capazes de criar os seus próprios recursos (*job crafting*), o que lhes permite manter o *engagement* ao longo do tempo e criar um contínuo de ganhos positivos (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008).



*Figura 3.1.* Modelo das exigências-recursos do trabalho (*JD-R*) do *engagement* no trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008)

Bakker (2011) ressalva que as relações apresentadas na *Figura 3.1.* não se referem apenas às diferenças entre os indivíduos, mas também às diferenças nos indivíduos ao longo do tempo. Isto é, nos dias em que um colaborador é exposto a mais recursos laborais (como, p.e., o apoio dos colegas, o feedback da chefia), ele vai experienciar elevados níveis de *engagement* no trabalho, e conseqüentemente, ter um melhor desempenho. Esses dias também despoletam mais comportamentos de *job crafting*, o que resulta em elevados níveis de recursos pessoais e laborais (p.e. otimismo, autoeficácia) nesses dias específicos.

Com base no modelo das exigências-recursos do trabalho (*JD-R*), Tims, Bakker e Derks (2012) definiram *job crafting* como as alterações que os indivíduos podem fazer em relação aos recursos e exigências laborais das suas funções. O *job crafting* não é o redesenhar do trabalho como um todo, mas sim um comportamento proactivo (em determinados aspetos e dentro dos limites específicos das tarefas) em que os colaboradores iniciam mudanças nos níveis de exigência e nos recursos do seu trabalho, tendo em conta, por um lado, os seus conhecimentos, habilidades e competências, e por outro lado, as suas preferências e necessidades.

Com base no modelo acima referido, Bakker e colaboradores (2014) propõem intervenções, ao nível da organização e ao nível individual, para prevenir o *burnout* e fomentar o *engagement*. As intervenções ao nível da organização devem ser focadas em grupos de colaboradores e incluir programas de formação e de redesenho das funções, com o objetivo de otimizar as exigências das tarefas, de aumentar os recursos disponíveis para a realização do trabalho e de fomentar os recursos pessoais. No que se refere às intervenções individuais, os autores consideram que estas devem ser específicas de cada colaborador, e devem dotar os colaboradores de competências para mudarem de forma proactiva o seu ambiente de trabalho; para aprenderem a estabelecer metas pessoais e a utilizar os seus pontos fortes no trabalho de novas formas, e para identificarem quais as atividades que melhor os ajudam a recuperar dos esforços realizados no trabalho.

O *engagement* no trabalho oferece às organizações vantagens competitivas. Além disso, os colaboradores *engaged* criam o seu *great place to work*<sup>1</sup>. Eles não são atores

---

<sup>1</sup> Todos os anos o Great Place to Work Institute produz uma lista com as melhores empresas para trabalhar. O estudo baseia-se em dados de mais de 10 milhões de colaboradores em 45 países, representando mais de 5.500 empresas de dimensão, setor e estrutura variável. A seleção das empresas é baseada em questionários dirigidos aos colaboradores e aos gestores sobre as relações que os trabalhadores têm com a gestão, com os colegas e com os seus próprios empregos. As empresas que cuidam bem de seus colaboradores recebem os rankings mais altos.

passivos nas suas organizações, procuram permanentemente formas de otimizar o seu ambiente de trabalho, e assumem a forma de aumentar os recursos do trabalho ou de alterar as exigências deste para o tornar mais desafiante. Alterando proactivamente o seu ambiente de trabalho, os colaboradores *engaged* sustentam e facilitam o seu próprio *engagement* no trabalho. Isto tem consequências positivas para os colaboradores e para as organizações, uma vez que o *engagement* leva à criatividade, à aprendizagem contínua e ao bom desempenho (Bakker, 2010; Bakker et al., 2014).

## Capítulo 4. Metodologia de Investigação

Tendo por base a revisão da literatura patente nos capítulos 2 e 3 do presente trabalho, determinou-se a metodologia a adotar para se medir o capital psicológico e o *engagement* no trabalho dos colaboradores de uma empresa nacional do sector metalúrgico, tendo-se privilegiado a realização de um estudo quantitativo, não experimental, transversal, descritivo correlacional. No presente capítulo descreve-se o problema de investigação, os objetivos que este estudo pretende alcançar, colocam-se as questões de investigação e delineiam-se as hipóteses que norteiam a presente investigação. No ponto dedicado ao método, caracteriza-se a amostra e descreve-se pormenorizadamente o questionário utilizado, assim como dos procedimentos tidos em linha de conta na recolha e no tratamento estatístico dos dados.

### 4.1. Problema de Investigação

Da revisão da literatura realizada ficou evidente que o investimento no capital psicológico e no *engagement* no trabalho dos colaboradores tem grande impacto nos resultados organizacionais. Os colaboradores exercem influência na performance da organização e, por sua vez, as práticas e políticas adotadas pela organização influenciam as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

O *engagement* no trabalho está alinhado com o capital psicológico positivo, uma vez que ambos, na sua forma agregada, são compostos por estados psicológicos positivamente orientados (Bakker *et al.*, 2008; Youssef & Luthans, 2007). O capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho são reconhecidos por terem uma relação e um impacto nos comportamentos e resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2008). De acordo com Bakker e colaboradores (2008), além das características do trabalho, vários estudos têm-se concentrado nos recursos pessoais como preditores do *engagement* no trabalho. Os recursos pessoais são autoavaliações positivas e referem-se à capacidade do indivíduo controlar e ter impacto sobre o seu ambiente de trabalho com sucesso (Hobfoll *et al.*, 2003). Xanthopoulou e colaboradores (2009b) estudaram o papel de três recursos pessoais (autoeficácia, autoestima e otimismo) como preditores do *engagement* no trabalho. Os resultados evidenciaram que os colaboradores *engaged* são muitíssimo autoeficazes; eles acreditam que são capazes de enfrentar as exigências do trabalho nos mais variados contextos. Além disso, os colaboradores *engaged* têm a tendência para acreditar que, na generalidade, vão experienciar bons resultados na vida (otimismo) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades participando em

diferentes papéis na organização (autoestima). Sweetman e Luthans (2010) também delinearão porque é que o *PsyCap* deve ser relacionado com o *engagement* no trabalho. Para os autores, os colaboradores com elevado *PsyCap* são caracterizados pela sua tenacidade e persistência, impulsionados pela sua crença no sucesso futuro. Além disso, mesmo perante novos desafios, eles continuam a ter esperança para a concretização dos objetivos e esperam que coisas boas lhes aconteçam.

A partir dos argumentos anteriormente apresentados, o problema de pesquisa deste estudo é definido pela seguinte premissa: o capital psicológico positivo influencia o *engagement* no trabalho dos colaboradores na organização.

A organização onde o estudo foi realizado, exporta 100% da sua produção e encontra-se a desenvolver um plano estratégico de até 2020, duplicar a sua produção. Para atingir este objetivo, a organização necessita de colaboradores competentes, motivados, enérgicos, dedicados e envolvidos com o seu trabalho, ou seja, colaboradores com capacidades psicológicas e emocionais positivas. A motivação pessoal e profissional no desenvolvimento deste estudo é acrescida pelo facto de o investigador integrar a equipa multidisciplinar responsável pelo desenvolvimento e implementação de práticas e políticas de Recursos Humanos que permitam à organização concretizar a sua estratégia.

Assim, a presente investigação pretende responder ao desafio atual da organização em estudo, na medida em que vai medir e analisar o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho dos seus Recursos Humanos. A organização fica assim com informação que possibilita a identificação e priorização de intervenções que permitam melhorar desempenhos e resultados (individuais e organizacionais), que apoiem a concretização do seu objetivo estratégico.

Por outro lado, até onde nos foi possível apurar, a nível nacional, não foram encontradas pesquisas que correlacionem o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho. Assim sendo, justificam-se investigações que possam contribuir para aprofundar a compreensão acerca desta temática no contexto português.

## **4.2. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação**

A realização da presente investigação teve como principal objetivo estudar a relação entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho dos colaboradores, de uma empresa industrial do setor metalúrgico, situada no concelho da Marinha Grande, no sentido de:

1. Identificar os níveis de *PsyCap* evidenciados pelos colaboradores.
2. Identificar os níveis de *engagement* no trabalho evidenciados pelos colaboradores.
3. Investigar a relação entre os níveis de *PsyCap* e de *engagement* no trabalho.
4. Investigar a influência das características demográficas e profissionais nos níveis de *PsyCap* e de *engagement* no trabalho.

O presente estudo procurará responder as seguintes questões de investigação:

- Qual a relação que existe entre o capital psicológico e o *engagement* no trabalho?
- Qual a influência das características demográficas (e.g., idade e habilitações literárias) e profissionais (e.g., antiguidade na empresa, tipo de vínculo laboral e desempenho da função de chefia) nos níveis de capital psicológico?
- Qual a influência das características demográficas (e.g., idade e habilitações literárias) e profissionais (e.g., antiguidade na empresa, tipo de vínculo laboral e desempenho da função de chefia) nos níveis de *engagement* desta amostra de trabalhadores?

### 4.3. Hipóteses

Explicitada a problemática de investigação e identificados os objetivos a atingir no presente estudo, enunciamos as hipóteses formuladas no sentido de percebermos a relação entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho, assim como de determinarmos a influência das variáveis demográficas e profissionais nestes dois constructos. Com este propósito, enunciámos as seguintes hipóteses:

- H1.* Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o *PsyCap* e o *engagement* no trabalho.
- H2.* As variáveis demográficas determinam diferenças significativas nos níveis de capital psicológico. Esta hipótese geral será avaliada por meio das duas hipóteses específicas seguintes:
  - H2a.* A idade determina diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes;
  - H2b.* As habilitações literárias determinam diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes.

- H3.* As variáveis profissionais determinam diferenças significativas nos níveis de capital psicológico. Esta hipótese geral será avaliada por meio das três hipóteses específicas seguintes:
- H3a.* A antiguidade na empresa determina diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes;
  - H3b.* O tipo de vínculo laboral determina diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes;
  - H3c.* O desempenho da função de chefia determina diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes.
- H4.* As variáveis demográficas determinam diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho. Esta hipótese geral será avaliada por meio das duas hipóteses específicas seguintes:
- H4a.* A idade determina diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes;
  - H4b.* As habilitações literárias determinam diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes.
- H5.* As variáveis profissionais determinam diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho. Esta hipótese geral será avaliada por meio das três hipóteses específicas seguintes:
- H5a.* A antiguidade na empresa determina diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes;
  - H5b.* O tipo de vínculo laboral determina diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes;
  - H5c.* O desempenho da função de chefia determina diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes.

#### **4.4. Método**

Na presente secção dedicamos a nossa atenção à caracterização da amostra (*Ponto 4.4.1.*), ao processo de elaboração do Questionário CP\_ET – Capital Psicológico e *Engagement* no Trabalho (*Ponto 4.4.2.*) e à descrição das respetivas escalas constituintes. Por fim, no *Ponto 4.4.3.* damos a conhecer os procedimentos realizados na administração do questionário para recolha dos dados.

**4.4.1. Caracterização da amostra.** A seleção dos participantes teve por base uma metodologia de amostragem não probabilística, acidental (ou de conveniência), já que se constitui por sujeitos intencionalmente selecionados e facilmente acessíveis (Fortin, 1999) à investigadora: os trabalhadores da empresa onde colabora. No processo de seleção dos participantes, foram obedecidos os seguintes critérios de inclusão: a) serem trabalhadores da empresa objeto do estudo; e b) participarem na investigação de forma voluntária.

A amostra constitui-se, então, por 112<sup>2</sup> participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 59 anos, sendo a média (M) de 33.87 anos e o desvio-padrão (DP) de 8.36 anos. No que respeita às habilitações literárias, a maioria dos respondentes possui o 9º ano de escolaridade ( $n = 55$ ; 50%), seguindo-se os titulares de Ensino Superior ( $n = 27$ ; 24.5%) e os detentores de Ensino Secundário ( $n = 18$ ; 16.4%). Seis participantes (5.5%) possuem o 6º ano; três (2.7%) são detentores do 4º ano e apenas um (0.9%) tem um grau de escolaridade inferior ao 4º ano. Um participante optou por não responder a esta questão.

No *Quadro 4.1.*, ilustramos a distribuição da amostra considerando as habilitações literárias e as classes etárias dos participantes (classes de 10 anos). Como podemos verificar, o grupo mais representado é o mais jovem (idades  $\leq 30$  anos), com 48 participantes (43.6% da amostra total), seguindo-se o grupo com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos ( $n = 41$ ; 37.3%). Os participantes com idades superiores a 50 anos constituem-se pelos menos representados, com apenas cinco registos (4.5% da amostra). Atendendo às habilitações literárias, observamos que os participantes com menores habilitações ( $\leq$  ao 4º ano de escolaridade) se incluem na classe etária com mais idade ( $\geq 51$  anos). Os detentores do 9º ano distribuem-se por todas as classes etárias, sendo que a sua maior predominância se regista nas classes etárias mais jovens ( $\leq 30$  anos,  $n = 24$ , 21.8%; e dos 31 aos 40 anos,  $n = 23$ , 20.9%). Quanto aos titulares de Ensino Superior, embora também estejam presentes em todas as classes etárias, a sua maior representatividade regista-se entre os trabalhadores mais jovens ( $n = 16$ ; 14.5%). Quanto os trabalhadores com mais idade, verificamos que se fazem representar em todos os níveis habilitacionais, exceto no 6º ano de escolaridade.

---

<sup>2</sup> Dos 113 questionários recolhidos, excluímos um caso por apresentar uma proporção de não respostas (*missing values*) superior a 10%. Relativamente aos 112 questionários retidos, a taxa global de respostas válidas é de 99.37 (0.63% de taxa de não respostas). Para o Questionário de Capital Psicológico Positivo (PsyCap), a taxa de respostas válidas cifra-se em 99.5% (0.5% de *missing values*). Já na *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), obtivemos 99.26% de taxa de respostas válidas (0.74% *missing values*). No que concerne aos itens relativos às variáveis demográficas e profissionais, obtivemos 99.9% de taxa respostas válidas para a variável Idade e 99.1% para as variáveis Habilitações Literárias e Tipo de Vínculo Laboral (0.9% de taxa de não respostas). À questão sobre o cargo ocupado, responderam 98.2% (1.8% de *missing values*). Por último, a taxa de respostas válidas ao item que avalia a Antiguidade na Empresa, situa-se em 100%.

Quadro 4.1.

*Distribuição da Amostra em função das Habilitações Literárias e das Classes Etárias*

<i>Habilitações literárias</i>	<i>Classes etárias</i>									
	$\leq 30$ anos		31-40 anos		41-50 anos		$\geq 51$ anos		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Inferior ao 4º Ano	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.9	1	0.9
4º Ano	0	0.0	0	0.0	2	1.8	1	0.9	3	2.7
6º Ano	2	1.8	2	1.8	2	1.8	0	0.0	6	5.5
9º Ano	24	21.8	23	20.9	7	6.4	1	0.9	55	50.0
12º Ano	6	5.5	7	6.4	4	3.6	1	0.9	18	16.4
Ensino Superior	16	14.5	9	8.2	1	0.9	1	0.9	27	24.5
<i>Total</i>	<i>48</i>	<i>43.6</i>	<i>41</i>	<i>37.3</i>	<i>16</i>	<i>14.5</i>	<i>5</i>	<i>4.5</i>	<i>110</i>	<i>100.0</i>

Atendendo às variáveis profissionais, os dados do *Quadro 4.2.* permitem-nos verificar que 46 participantes (41.1%) têm um vínculo laboral com a empresa compreendido entre 1 e 5 anos, 30 (27%) estão na empresa há menos de 1 ano, 21 (18.9%) indicam uma antiguidade compreendida entre os 6 e os 10 anos e 14 participantes (12.6%) estão ao serviço da empresa há mais de 11 anos. Considerando o tipo de vínculo laboral, a grande maioria dos respondentes ( $n = 58$ ; 512.3%) encontra-se em regime de efetividade, 38 (34.2%) estão com contratos a prazo e 15 (13.5%) são trabalhadores temporários. Registamos uma não resposta a esta questão.

O cruzamento destas duas variáveis, patente no *Quadro 4.2.*, permite-nos verificar que os trabalhadores temporários se incluem exclusivamente no grupo com menor antiguidade ( $\leq 1$  ano), sendo que os contratados a prazo se distribuem apenas pelo grupos com um ou menos anos de antiguidade e com antiguidade compreendida entre 1 e cinco anos. Já os trabalhadores em regime de efetividade predominam nas antiguidades superiores a um ano, embora se registem três participantes efetivos (2.7%) com menos de um ano de serviço na empresa.

Quadro 4.2.

*Distribuição da Amostra em função do Vínculo Laboral e da Antiguidade na Empresa*

<i>Vínculo Laboral</i>	<i>Antiguidade na Empresa</i>									
	$\leq 1$ ano		1-5 anos		6-10 anos		$\geq 11$ anos		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Efetivo	3	2.7	20	18.0	21	18.9	14	12.6	58	52.3
Contratado a prazo	12	10.8	26	23.4	0	0.0	0	0.0	38	34.2
Trabalhador	15	13.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	15	13.5

temporário

Total    30    27.0    46    41.4    21    18.9    14    12.6    111    100.0

No que respeita aos trabalhadores que ocupam cargos de chefia (cf. *Quadro 4.3.*), verificamos que representam 23.2% da amostra ( $n = 26$ ), contrastando com os 75.0% ( $n = 84$ ) de trabalhadores que não ocupam este cargo. Atendendo às habilitações literárias dos trabalhadores que desempenham cargos de chefia, a maioria possui o Ensino Secundário ou inferior. Já quando consideramos as classes etárias, verificamos que os trabalhadores que detêm cargos de chefia são predominantemente os mais jovens.

#### Quadro 4.3.

##### *Distribuição da Amostra segundo o Desempenho do Cargo de Chefia, as Habilitações Literárias e as Classes Etárias*

<i>Características</i>	<i>Cargo de Chefia</i>				<i>Total</i>	
	<i>Sim</i>		<i>Não</i>			
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Habilitações Literárias</i>						
≤ 4º Ano	0	0.0	1	0.9	1	0.9
4º Ano	0	0.0	3	2.8	3	2.8
6º Ano	5	4.6	1	0.9	6	5.5
9º Ano	9	8.3	46	42.2	55	50.5
12º Ano	2	1.8	16	14.7	18	16.5
Ensino Superior	9	8.3	17	15.6	26	23.9
<i>Total</i>	25	22.9	84	77.1	109	100.0
<i>Classes Etárias</i>						
≤ 30 anos	10	9.2	36	33.0	46	42.2
31-40 anos	9	8.3	32	29.4	41	37.6
41-50 anos	4	3.7	13	11.9	17	15.6
≥ 51 anos	3	2.8	2	1.8	5	4.6
<i>Total</i>	26	23.9	83	76.1	109	100.0

**4.4.2. Material: O questionário CP\_ET.** O instrumento utilizado para a recolha dos dados na presente investigação assumiu a forma de um questionário de autorresposta, composto por três partes distintas: a primeira parte constitui-se pelo *PsyCap Questionnaire*; a segunda parte integra o Questionário de *Engagement* no Trabalho (UWES-S); e a terceira parte incorpora as questões demográficas e profissionais dos participantes. Para que os termos *PsyCap* e *engagement* não influenciassem as respostas ou suscitassem algum tipo de erro ou confusão por parte dos respondentes, a autora optou por designar o questionário de CP\_ET. O

questionário, no mesmo formato em que foi administrado aos participantes, encontra-se disponível no *Anexo I*.

**4.4.2.1. *PsyCap questionnaire (PCQ)*.** O *Psychological Capital Questionnaire* é um questionário desenvolvido e validado por Luthans, Youssef e Avolio (2007) e adaptado para a população portuguesa por Machado (2008) e Vilaça (2012), que avalia o capital psicológico.

Este instrumento foi desenhado a partir de escalas amplamente reconhecidas e validadas na literatura da psicologia positiva em diferentes estudos desenvolvidos no contexto organizacional; nomeadamente escalas sobre autoconfiança (Parker, 1998), esperança (Snyder, et al., 1996), otimismo (Scheier, Carver & Bridges, 1994) e resiliência (Wagnild & Young, 1993) (Luthans et al., 2007). A partir destas quatro escalas, os autores construíram o *PsyCap Questionnaire* com base em dois princípios. O primeiro defende um peso equivalente para cada uma das dimensões, pelo que, selecionaram os melhores seis itens de cada dimensão. O segundo princípio sustenta que os itens selecionados deveriam ser validados como estados (e não como traços de personalidade) e serem relevantes no mundo das organizações (Vilaça, 2012).

O instrumento é composto por 24 itens, seis para cada uma das quatro dimensões (esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência), aos quais os respondentes indicam o que pensam sobre si próprios no momento do preenchimento, utilizando uma escala de Likert de seis pontos, de 1 = “discordo fortemente” a 6 = “concordo fortemente”. Os primeiros seis itens avaliam a autoeficácia. Os itens 7 a 12 correspondem à subescala da esperança. Os seis itens seguintes avaliam a resiliência. Os últimos seis itens avaliam o otimismo.

Como já foi referido, o *PsyCap Questionnaire* permite avaliar quatro dimensões isoladamente e o capital psicológico positivo no seu todo. Cada dimensão é cotada por meio do somatório dos valores de resposta a cada subescala dessa dimensão e dividido por o número de subescalas. Neste caso, todas as dimensões são compostas por seis itens. De referenciar que na subescala de resiliência, existe um item com escala de medida invertida, correspondente, no questionário CP\_ET, ao número 13, enquanto na subescala do otimismo existem dois, o item 20 e o 23. O valor do capital psicológico positivo resulta da pontuação média das quatro dimensões (Luthans, Avolio, et al., 2007).

**4.4.2.2. *Questionário do engagement no trabalho (UWES-S)*.** O *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) é um questionário desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004b), adaptado e validado para a população portuguesa por Schaufeli, Martínez,

Marques Pinto, Salanova e Bakker (2002) e Martins (2013), que avalia os níveis de *engagement* no trabalho.

O instrumento é composto por 17 itens (6 para a dimensão vigor, 5 para a dimensão dedicação e 6 para a dimensão absorção), aos quais os respondentes indicam com que frequência têm os sentimentos descritos, em relação ao seu trabalho, utilizando uma escala de Likert de sete pontos, de 0 = “nunca/nenhuma vez” a 6 = “sempre/todos os dias”. Todos os itens são pontuados de uma forma positiva. Este instrumento avalia o *engagement* (estado psicológico positivo dos sujeitos em situações de trabalho) nas suas três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor contempla os itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17; a dimensão dedicação é avaliada nos itens 2, 5, 7, 10 e 13; e a absorção é medida através dos itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16.

**4.4.3. Procedimentos.** De modo a garantir a recolha da totalidade da amostra prevista para o estudo, foi previamente apresentada uma proposta de desenvolvimento do estudo à empresa, e acordado que o estudo fosse apresentado a todos os seus colaboradores, como um projeto desenvolvido em parceria. A realização do estudo foi autorizada pelo Diretor Geral da empresa.

Os dados de suporte à realização da presente investigação foram recolhidos durante os meses de Maio e Junho de 2014, tendo-se privilegiado a recolha em suporte em papel. O Questionário CP\_ET foi entregue pessoalmente pela autora do estudo a todos os participantes, foi devidamente explicado o objetivo do estudo e solicitou-se que o questionário preenchido fosse colocado na caixa selada existente para o efeito no Gabinete de Recursos Humanos da empresa.

Procurando que fossem cumpridos todos os procedimentos formais e éticos, transmitiram-se, a cada participante, as instruções de preenchimento do questionário, tendo-se assegurado aos respondentes que a sua participação no estudo era de carácter estritamente voluntário e que podiam desistir a qualquer momento.

Adicionalmente salientou-se que os dados recolhidos se destinavam exclusivamente a tratamentos estatísticos e que seriam analisados na sua globalidade, não se procurando a identificação de perfis pessoais. Por fim, informaram-se os participantes de que a informação recolhida era de carácter confidencial, embora os resultados do estudo fossem tornados públicos, em virtude das provas públicas de defesa da dissertação e da divulgação à empresa das conclusões do estudo.

#### 4.5. Tratamento Estatístico dos Dados

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso ao *software* estatístico *SPSS – Statistical Package for Social Sciences*, versão 20.0, para o sistema operativo *Windows*, tendo por objetivo descrever e analisar os dados nos diversos itens do Questionário CP\_ET. Dada a dimensão da amostra (112 participantes), dispensámos a análise dos requisitos à utilização dos testes paramétricos (teste de normalidade). No entanto, na realização de cada teste estatístico, serão assegurados o cumprimento de todos os pressupostos à utilização confiável dos testes paramétricos. Sempre que estes pressupostos não estejam assegurados, optaremos pela utilização dos seus equivalentes não paramétricos.

#### 4.6. Características Psicométricas dos Instrumentos de Medida

**4.6.1. Fidedignidade do *PsyCap* questionnaire.** O estudo da fidedignidade do *PsyCap* realizou-se através do cálculo dos coeficientes de consistência interna *alpha* ( $\alpha$ ) de *Cronbach*, tendo-se considerado os 24 descritores que integram este instrumento de medida. O resultado inicial assinalou um  $\alpha$  global de .834 que, atendendo aos critérios de Pestana e Gageiro (2008), consideramos uma boa consistência interna. Da análise item a item, verifica-se que a eventual eliminação de alguns descritores não iria resultar num aumento substancial da consistência interna do todo, conforme proposto por John e Benet-Martínez (2000). Por esta razão, e com o intuito de usarmos a medida na sua forma original, dispensámos este procedimento. No *Quadro 4.4.* disponibilizam-se as médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna *alpha* de *Cronbach* sem o item.

Quadro 4.4.

*Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens do PsyCap Questionnaire e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem os Respetivos Itens*

Itens do PsyCap	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
1. Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo	4.67	0.928	.565	.821
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões	4.70	0.944	.514	.823
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização	4.55	0.996	.472	.824

4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho	4.83	0.897	.520	.823
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas	4.38	1.272	.347	.830
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas	4.83	0.874	.415	.827
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela	4.88	0.707	.529	.824
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia	5.08	0.904	.329	.830
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo	4.76	1.016	.388	.827
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho	4.54	0.814	.559	.822
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho	4.76	0.747	.506	.825
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a)	4.31	1.152	.549	.820
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente (i)	2.70	1.237	.018	.845
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho	4.71	0.760	.384	.828
15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”	4.56	1.277	.275	.834
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho	4.65	0.875	.425	.826
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades	4.96	0.896	.414	.827
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho	4.42	0.994	.472	.824
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor	4.47	1.037	.587	.819
20. Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á (i)	3.19	1.344	.038	.846
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas	4.68	0.892	.385	.828
22. No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro	4.71	0.825	.530	.823
23. No trabalho, as coisas nunca me correm como gostaria (i)	3.06	1.368	.161	.840
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo	4.51	0.922	.370	.828

---

**Alpha global: .834**

(i) Item com pontuação invertida

Após o cálculo do coeficiente de consistência interna à totalidade do *PsyCap Questionnaire*, e procurando a utilização da medida segundo a estrutura proposta por Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007, citados por Vilaça, 2012, p. 232), procedemos ao agrupamento dos itens de cada subescala de harmonia com o disposto por estes autores. Dispensámos os procedimentos relativos à análise fatorial, por se tratar de um instrumento

largamente estudado, em cujos resultados têm vindo, sistematicamente, a confirmar a sua estrutura fatorial (e.g., Vilaça, 2012).

Seguidamente, calculámos os coeficientes de consistência interna para cada uma das quatro subescalas do *PsyCap*, cujos resultados se disponibilizam no *Quadro 4.5*. Conforme se pode verificar, as dimensões *Autoeficácia* e *Esperança* alcançam consistências internas razoáveis, sendo mais fracas as dimensões *Resiliência* e *Otimismo*. Pese embora as fragilidades encontradas nestas duas subescalas<sup>3</sup>, decidimos prosseguir com o estudo utilizando o *PsyCap* na sua forma original.

Quadro 4.5.

*Fiabilidade Estatística do Questionário de Capital Psicológico Positivo*

<i>Subescalas</i>	<i>Itens avaliadores</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
1. Autoeficácia	1, 2, 3, 4, 5 e 6	.799
2. Esperança	7, 8, 9, 10, 11 e 12	.699
3. Resiliência	13, 14, 15, 16, 17 e 18	.543
4. Otimismo	19, 20, 21, 22, 23 e 24	.479

**4.6.2. Validade interna do *PsyCap* questionnaire.** Para análise da validade interna do *PsyCap*, calculámos os coeficientes de correlação  $r$  de *Pearson* entre a totalidade da medida e as dimensões que a constituem, assim como as intercorrelações entre estas, cujos resultados se disponibilizam no *Quadro 4.6*. Constatamos a existência de associações lineares positivas e estatisticamente significativas ao nível de  $p < .01$ , entre todas as subescalas do *PsyCap* bem como com a totalidade deste instrumento. De facto, verificamos magnitudes de efeito fortes nas intercorrelações entre as subescalas *Esperança* e *Autoeficácia* ( $r = .609$ ,  $p < .001$ ), sendo a proporção de variabilidade partilhada (influência de uma variável sobre a outra), determinada pelo coeficiente de determinação  $R^2$ , de 37.09%, e entre a subescala *Otimismo* e a *Esperança* ( $r = .561$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = 31.47%$ ). As intercorrelações entre as restantes subescalas constata-se moderadas, sendo mais fraca a relação entre a *Resiliência* e a *Autoeficácia* ( $r = .268$ ,  $p = .004$ ,  $R^2 = 7.18%$ ).

Relativamente ao *PsyCap* considerado na sua globalidade, observamos correlações positivas, muito fortes e estatisticamente significativas com todas as subescalas que o integram, sendo muito fortes os índices de variabilidade partilhada. A relação mais forte observa-se entre o *PsyCap* Global e a *Esperança* ( $r = .848$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = 71.91%$ ); a de

<sup>3</sup> Segundo Pestana e Gageiro (2008), considera-se um alpha de Cronbach inadmissível quando o seu valor é inferior a 0.60.

menor intensidade (ainda que bastante forte) regista-se entre o *PsyCap* Global e a Resiliência ( $r = .661, p < .001, R^2 = 43.69\%$ ). Face a estes resultados, concluímos que o *PsyCap* apresenta uma validade interna muito boa.

Quadro 4.6.

*Coefficientes de Correlação de Pearson entre as Subescalas do PsyCap e com a Totalidade da Medida*

<i>PsyCap</i>	Autoeficácia		Esperança		Resiliência		Otimismo	
	<i>r</i>	$R^2$	<i>R</i>	$R^2$	<i>r</i>	$R^2$	<i>r</i>	$R^2$
Autoeficácia	—	—						
Esperança	.609**	37.09	—	—				
Resiliência	.268**	7.18	.379**	14.36	—	—		
Otimismo	.301**	9.06	.561**	31.47	.403**	16.24	—	—
<i>PsyCap Global</i>	.754**	56.85	.848**	71.91	.661**	43.69	.741**	54.91

\*\* $p < .01$ .

**4.6.3. Fidedignidade do questionário UWES-S.** A fiabilidade do questionário UWES-S, constituído por 17 descritores, foi avaliada através da determinação do coeficiente alpha de Cronbach. A análise inicial à consistência interna alcançou um  $\alpha = .900$ , que consideramos bom. Uma análise atenta aos alphas totais sem o item permitiu-nos verificar que nenhum dos itens baixava a consistência interna do todo, dispensando, desta forma, o processo de multietapas de eliminação de itens (John & Benet-Martínez, 2000). As médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna alpha de Cronbach sem o respetivo item disponibilizam-se no *Quadro 4.7*.

Quadro 4.7.

*Pontuações Médias, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total dos Itens do Questionário UWES-S e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem os Respetivos Itens*

Itens do UWES-S	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	5.00	0.700	.489	.898
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	5.27	0.879	.552	.896
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	4.86	1.270	.597	.894
4. No meu trabalho, sinto-me com força e energia	4.99	0.721	.498	.898
5. Estou entusiasmado(a) com meu trabalho	4.90	1.093	.649	.892
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda	4.19	1.489	.428	.900
7. O meu trabalho inspira-me	4.31	1.447	.637	.892

8. Quando me levanto pela manhã apetece-me ir trabalhar	4.33	1.720	.651	.892
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	4.72	1.348	.656	.891
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	5.06	1.141	.637	.893
11. Estou imerso(a) no meu trabalho	4.52	1.240	.723	.889
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	4.58	1.286	.444	.899
13. O meu trabalho é desafiante para mim	4.82	1.224	.697	.890
14. Deixo-me ir quando estou a trabalhar	4.32	1.413	.576	.894
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho	4.92	1.007	.459	.898
16. É-me difícil desligar-me do meu trabalho	4.05	1.631	.535	.897
17. No meu trabalho, sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	5.14	1.000	.450	.898

*Alpha global: .900*

Seguidamente, agrupámos os itens de cada subescala em conformidade com a estrutura proposta no *Test Manual UWES*, de Schaufeli e Bakker (2004b), razão porque dispensámos a realização dos estudos relativos à análise fatorial. O subsequente cálculo dos coeficientes de consistência interna para cada uma das três subescalas do questionário UWES-S, encontrou boas consistências internas nas dimensões *Dedicação* e *Absorção* e uma consistência interna ligeiramente mais fraca na dimensão *Vigor*. Estes resultados podem ser consultados no *Quadro 4.8.* e permitem-nos concluir por níveis aceitáveis de fiabilidade estatística do questionário UWES-S.

Quadro 4.8.

*Fiabilidade Estatística do Questionário UWES-S*

<i>Subescalas</i>	<i>Itens avaliadores</i>	<i>Alphas de Cronbach</i>
1. Vigor	1, 4, 8, 12, 15 e 17	.684
2. Dedicação	2, 5, 7, 10 e 13	.844
3. Absorção	3, 6, 9, 11, 14 e 16	.814

**4.6.4. Validade interna do questionário UWES-S.** A análise da validade interna do UWES-S, realizou-se, igualmente, por meio do cálculo dos coeficientes de correlação Pearson entre a totalidade do instrumento e as dimensões que o integram, bem como as intercorrelações entre si. Os resultados obtidos podem consultar-se no *Quadro 4.9.* Como se pode verificar, as associações lineares emergidas são todas positivas e estatisticamente significativas ao nível de  $p < .001$ , dotadas de fortes magnitudes de efeito. Analisando as intercorrelações entre as subescalas, registamos que as mais fortes ocorrem entre o Vigor e a

Dedicação ( $r = .758, p < .001, R^2 = 57.46\%$ ) e entre o Vigor e a Absorção ( $r = .676, p < .001, R^2 = 45.70\%$ ); a intercorrelação de menor intensidade regista-se entre a Absorção e a Dedicação ( $r = .614, p < .001, R^2 = 37.7\%$ ).

As relações entre a globalidade do UWES-S e as subescalas que o constituem, são igualmente positivas e dotadas de índices muito fortes de variabilidade partilhada. A relação entre a UWES-S Global e a dimensão Vigor constitui-se pela mais forte ( $r = .897, p < .001, R^2 = 80.46\%$ ), sendo que a mais fraca se observa entre a UWES-S Global e a Dedicação ( $r = .873, p < .001, R^2 = 76.21\%$ ). Estes resultados conferem ao questionário UWES-S uma validade interna muito boa.

#### Quadro 4.9.

##### *Coefficientes de Correlação de Pearson entre as Subescalas do UWES-S e com a Totalidade da Medida*

<i>UWES-S</i>	Vigor		Dedicação		Absorção	
	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Vigor	—	—	—	—	—	—
Dedicação	.758**	57.46	—	—	—	—
Absorção	.676**	45.70	.614**	37.70	—	—
<i>UWES-S Global</i>	.897**	80.46	.873**	76.21	.889**	79.03

\*\* $p < .01$ .



## Capítulo 5. Resultados

Os resultados obtidos no estudo empírico são apresentados no presente capítulo. Ao longo deste tentamos sustentar de forma empírica a relação do capital psicológico positivo com o *engagement* no trabalho, e procuramos perceber qual o impacto das variáveis demográficas e profissionais nos níveis de capital psicológico e de *engagement* no trabalho. O capítulo inicia com as estatísticas descritivas do *PsyCap* e do UWES-S, seguindo-se as estatísticas inferenciais.

### 5.1. Estatísticas Descritivas dos Instrumentos de Medida

**5.1.1. Estatísticas descritivas do *PsyCap*.** No *Quadro 5.1.* disponibilizam-se as estatísticas descritivas do *PsyCap*, juntamente com as pontuações mínimas e as máximas, as pontuações médias, os desvios-padrão e os erros-padrão obtidos pelos respondentes na totalidade do instrumento e nas respetivas subescalas. Para o instrumento considerado na sua globalidade, constatamos uma pontuação mínima de 3.33 e máxima de 5.67, valores indicativos de que os participantes evitaram as pontuações mais baixas da escala de medida. Tendo em consideração a medida de tendência central para o *PsyCap* Global, observamos uma pontuação média (M) de 4.47 e um desvio-padrão (DP) de 0.45. Atendendo a que a escala de respostas se compreende entre 1 e 6 e, portanto, o seu ponto médio é 3.00, este resultado informa-nos que esta amostra revela níveis muito bons de capital psicológico positivo. Constatamos, igualmente, que o erro-padrão assinala valores muito próximos de zero.

A análise às estatísticas descritivas das subescalas do *PsyCap* permite-nos verificar que as pontuações mínimas variam entre 2.00 (na subescala *Autoeficácia*) e 3.00 (na subescala *Esperança*), sendo que as pontuações máximas se compreendem entre 5.50 (na subescala *Resiliência*) e 6.00 (nas subescalas *Autoeficácia* e *Esperança*, respetivamente). Atendendo às pontuações médias, todas as dimensões registam médias acima do ponto médio da escala de respostas, sendo na *Esperança* que se regista a média mais elevada (M = 4.74, DP = 0.57) e no *Otimismo* a média mais baixa (M = 4.11, DP = 0.58). De uma forma geral, os respondentes percecionam-se como detentores de bons níveis de *Autoeficácia* e de *Esperança*, sendo ligeiramente mais fracos, embora positivos, os seus níveis de *Resiliência* e de *Otimismo*. Estes resultados representam-se graficamente na *Figura 5.1.*, onde melhor se podem visualizar as pontuações médias obtidas na globalidade da medida bem como nas respetivas subescalas.

Quadro 5.1.

*Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão do PsyCap e Respetivas Subescalas*

PsyCap (n = 112)	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Erro-padrão (EP)
PsyCap Global	3.33	5.67	4.47	0.45	.043
<i>Subescalas</i>					
Autoeficácia	2.00	6.00	4.67	0.68	.065
Esperança	3.00	6.00	4.74	0.57	.054
Resiliência	2.67	5.50	4.37	0.56	.053
Otimismo	2.50	5.67	4.11	0.58	.055

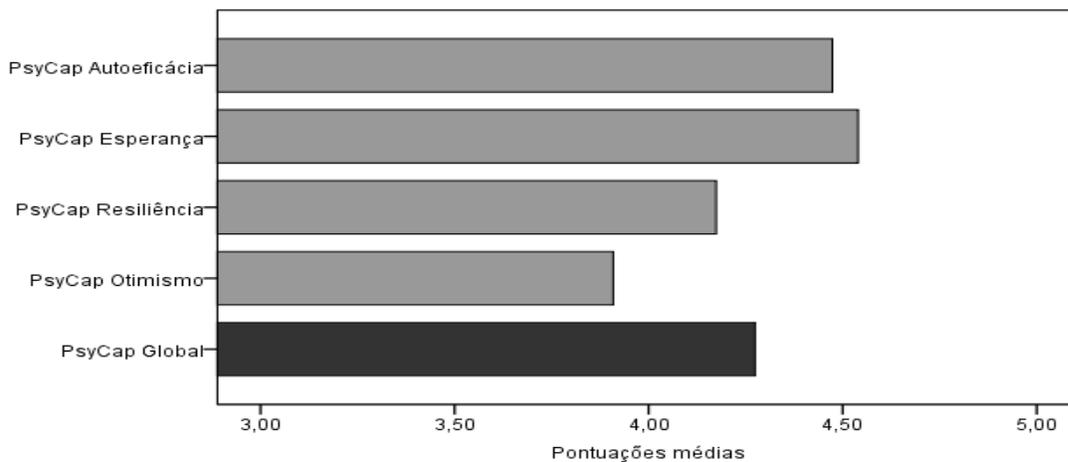


Figura 5.1. Pontuações médias do PsyCap e respetivas subescalas

**5.1.2. Estatísticas descritivas do UWES-S.** A análise das estatísticas descritivas do UWES-S, patentes no *Quadro 5.2.*, onde também se disponibilizam as pontuações mínimas e as máximas, as médias, os desvios-padrão e os erros-padrão, permitem-nos verificar que, para a totalidade desta medida, se regista um valor mínimo de 2.47 e máxima de 6.00. Estes valores indicam-nos que, também neste instrumento de medida, os participantes evitaram as pontuações mais baixas da escala de respostas. Considerando o UWES-S Global, a pontuação média aponta para níveis elevados de *engagement* no trabalho (M = 4.70, DP = 0.79), já que o ponto máximo da escala de respostas é 6.00. Relativamente ao erro-padrão, registamos valores muito próximos de zero.

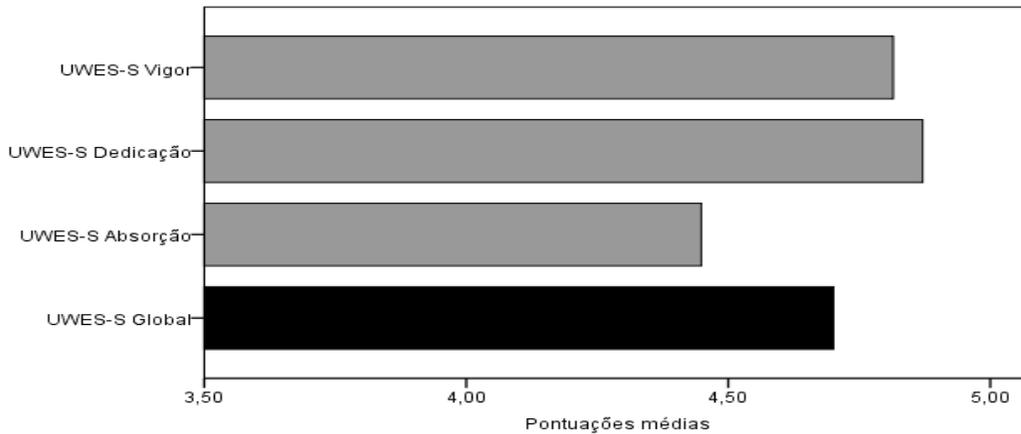
Quanto às subescalas do UWES-S, verificamos que as pontuações mínimas variam entre 1.50 e 3.17, respetivamente, nas subescalas *Absorção* e *Vigor*. Já as pontuações máximas registam-se em 6.00 para todas as subescalas. Em termos das pontuações médias,

em todas as dimensões se observam valores bastante acima do ponto médio da escala de respostas. A dimensão *Dedicação* assinala a média mais elevada ( $M = 4.87$ ,  $DP = 0.92$ ), seguindo-se a dimensão *Vigor* ( $M = 4.81$ ,  $DP = 0.72$ ). A dimensão *Absorção* é a que assinala a pontuação média mais baixa ( $M = 4.45$ ,  $DP = 1.02$ ). Concluimos que esta amostra denota muito bons níveis de *engagement* no trabalho, conforme melhor se pode visualizar na *Figura 5.2.*, onde se representam graficamente as pontuações médias obtidas na globalidade da medida e nas respetivas subescalas.

Quadro 5.2.

*Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão do UWES-S e Respetivas Subescalas*

UWES-S ( $n = 112$ )	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Erro-padrão (EP)
UWES-S Global	2.47	6.00	4.70	0.79	.075
<i>Subescalas</i>					
Vigor	3.17	6.00	4.81	0.72	.068
Dedicação	2.00	6.00	4.87	0.92	.087
Absorção	1.50	6.00	4.45	1.02	.097



*Figura 5.2.* Pontuações médias do UWES-S e respetivas subescalas

**5.2. Testes das Hipóteses**

**5.2.1. Existe uma relação positiva entre o *PsyCap* e o *engagement* no trabalho (H1).** A nossa primeira hipótese (H1), que afirma a existência de uma relação positiva entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho, foi testada com recurso ao cálculo dos coeficientes de correlação  $r$  de *Pearson*. No *Quadro 5.3.*, disponibilizamos estes

resultados, cuja análise nos permite verificar a existência de uma forte associação linear positiva entre o *PsyCap* e o UWES-S ( $r = .600, p < .001$ ), com uma proporção de variabilidade partilhada ( $R^2$ ) de 36 %. Dos resultados do *PsyCap* Global, verificamos que as associações lineares encontradas são igualmente fortes em todas as dimensões do UWES-S, sendo que a mais forte se verifica com a Dedicção ( $r = .606, p < .001, R^2 = 36.72\%$ ) e a mais fraca com a Absorção ( $r = .477, p < .001, R^2 = 22.75\%$ ). Já os resultados do UWES-S Global em função das dimensões do *PsyCap* apontam para relações positivas fortes com a Esperança ( $r = .612, p < .001, R^2 = 37.45\%$ ) e com a Autoeficácia ( $r = .467, p < .001, R^2 = 21.81\%$ ), e moderadas com a Resiliência ( $r = .362, p < .001, R^2 = 13.10\%$ ) e com o Otimismo ( $r = .360, p < .001, R^2 = 12.96\%$ ).

Quadro 5.3.

*Coefficientes de correlação de Pearson entre o PsyCap e o UWES-S*

<i>Escalas e subescalas</i>	UWES-S_Vigor		UWES-S_Dedicção		UWES-S_Absorção		UWES-S Global	
	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
PsyCap_Autoeficácia	.354**	12.53	.485**	23.52	.399**	15.92	.467**	21.81
PsyCap_Esperança	.539**	29.05	.692**	47.89	.430**	18.49	.612**	37.45
PsyCap_Resiliência	.398**	15.84	.245**	6.00	.323**	10.43	.362**	13.10
PsyCap_Otimismo	.300**	9.00	.392**	15.37	.276**	7.62	.360**	12.96
PsyCap Global	.525**	27.56	.606**	36.72	.477**	22.75	.600**	36.00

\*\* $p < .01$ .

Ao nível das subescalas integrantes destes instrumentos de medida, constatamos correlações positivas e significativas entre todas as dimensões, registando-se as mais fortes entre a Esperança e a Dedicção ( $r = .692, p < .001, R^2 = 47.89\%$ ), entre a Esperança e o Vigor ( $r = .539, p < .001, R^2 = 29.05\%$ ) e entre a Autoeficácia e a Dedicção ( $r = .485, p < .001, R^2 = 23.52\%$ ). As correlações mais fracas observam-se entre a Resiliência e a Dedicção ( $r = .245, p = .009, R^2 = 6\%$ ), entre o Otimismo e a Absorção ( $r = .276, p = .003, R^2 = 7.62\%$ ) e entre o Otimismo e o Vigor ( $r = .300, p = .001, R^2 = 9\%$ ). De uma forma geral, as restantes relações entre as subescalas são fracas a moderadas. Estes resultados permitem-nos concluir que o capital psicológico positivo se relaciona positiva e significativamente com o *engagement* no trabalho, fornecendo suporte empírico à H1.

## 5.2.2. Influência das variáveis demográficas no capital psicológico positivo (H2).

**5.2.2.1. Influência da idade no capital psicológico positivo (H2a).** Pretendemos analisar a influência da idade nos níveis de capital psicológico positivo. Para o teste desta hipótese, calculámos os coeficientes de correlação de Pearson entre a idade dos participantes e o *PsyCap*, tendo sido considerados a escala global e os respetivos fatores. Estes resultados disponibilizam-se no *Quadro 5.4*.

Quadro 5.4.

*Coefficientes de Correlação de Pearson entre o PsyCap e Subescalas Constituintes e a Idade dos Participantes*

<i>PsyCap e respetivas subescalas</i>	Idade	
	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
PsyCap Global	.135	1.82
<i>Subescalas</i>		
Autoeficácia	.205*	4.20
Esperança	.099	0.98
Resiliência	-.025	0.06
Otimismo	.107	1.14

\**p* = .031

Os resultados permitem-nos constatar a inexistência de relações estatisticamente significativas entre a idade e o *PsyCap*, bem como com as subescalas Esperança, Resiliência e Otimismo. Embora as relações existentes sejam positivas, com exceção da relação com a Resiliência que é negativa, estas não alcançam o limiar convencional de significação estatística ( $p \leq .05$ ). A única relação encontrada dotada de significado estatístico, é positiva e de fraca magnitude, registando-se com a subescala Autoeficácia ( $r = .205$ ,  $p = .031$ ,  $R^2 = 4.20\%$ ). Assim, há uma tendência para aumentarem os níveis de Autoeficácia com a idade, pelo que a H2a recebe suporte empírico na dimensão Autoeficácia.

### 5.2.2.2. Influência das habilitações literárias no capital psicológico positivo (H2b).

Tomamos agora como tarefa analisar se as habilitações literárias dos participantes influenciam os seus níveis capital psicológico positivo, testando a H2b. Para o efeito, recorreremos a uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *general linear model*), tendo sido consideradas como variáveis dependentes (VD) as quatro subescalas

do *PsyCap*, nomeadamente: a Autoeficácia, a Esperança, a Resiliência e o Otimismo. Como variável independente (VI), considerámos a variável Habilitações Literárias, sendo esta variável operacionalizada nos seguintes quatro níveis: 1) até ao 6º Ano<sup>4</sup> ( $n = 10$ ); 2) 9º Ano ( $n = 56$ ); 3) 12º Ano ( $n = 18$ ); e 4) Ensino Superior ( $n = 27$ ).

A análise do teste multivariado indica a existência de um efeito global significativo:  $\Lambda$  de Wilks = 0.763,  $F(12, 275) = 2.47$ ,  $p = .005$ . Por sua vez, a análise dos subsequentes testes univariados permite-nos constatar que, quando consideramos as quatro dimensões do *PsyCap* na sua especificidade, as habilitações literárias dos participantes se revertem em diferenças estatisticamente significativas exclusivamente ao nível da subescala Otimismo. Estes resultados, juntamente com as pontuações médias e os desvios-padrão, dispõem-se no *Quadro 5.5*.

Quadro 5.5.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função das Habilitações Literárias dos Participantes: Testes Univariados*

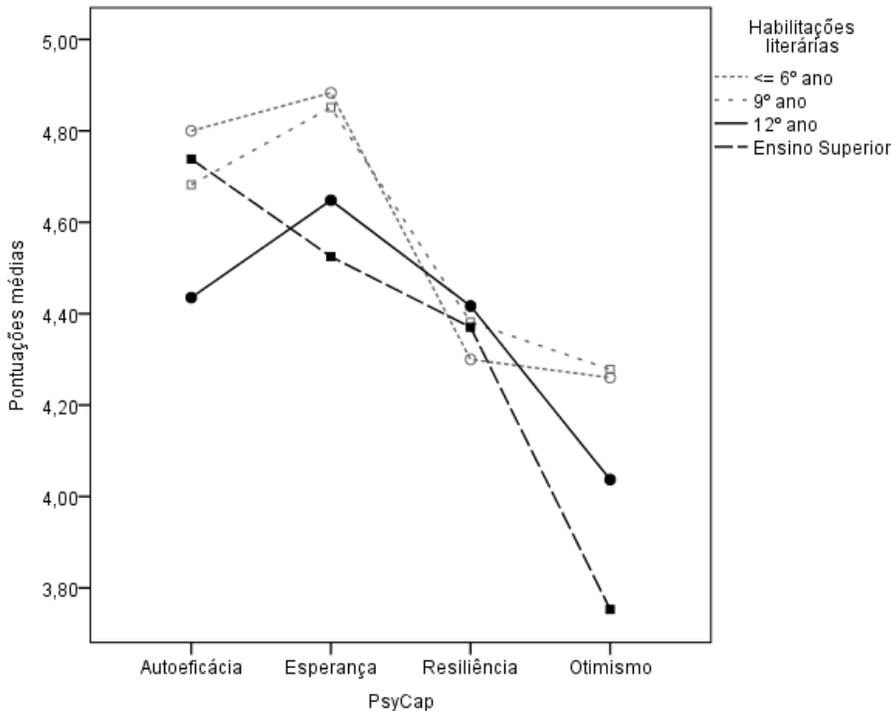
Subescalas <i>PsyCap</i>	Habilitações Literárias										F (3, 107)
	≤ 6º Ano ( $n = 10$ )		9º Ano ( $n = 56$ )		12º Ano ( $n = 18$ )		Ensino Superior ( $n = 27$ )		Total ( $N = 111$ )		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Autoeficácia	4.80	0.62	4.68	0.62	4.44	0.90	4.74	0.67	4.67	0.68	0.93
Esperança	4.88	0.48	4.85	0.53	4.65	0.48	4.52	0.67	4.74	0.57	2.45
Resiliência	4.30	0.83	4.38	0.55	4.42	0.47	4.37	0.57	4.38	0.56	0.09
Otimismo	4.26	0.67	4.28	0.56	4.04	0.47	3.75	0.51	4.11	0.58	5.94***

\*\*\*  $p = .001$

Procurando identificar entre que níveis da VI residem as diferenças assinaladas, procedemos à realização dos testes de comparação múltipla de *Tukey HSD* (*honestly significant difference*), calculados para contrastes simples *a posteriori*, por ser o mais adequado a uma VI com quatro níveis. A inspeção deste teste indica-nos a existência de diferenças com significado estatístico entre as médias das habilitações literárias ao nível do 9º Ano e do Ensino Superior, sendo que aos participantes detentores do 9º Ano cabem níveis mais favoráveis de otimismo (diferença absoluta entre as médias de .525,  $p < .001$ ), conferindo suporte empírico à H2b, na dimensão Otimismo. Estas diferenças são passíveis de

<sup>4</sup> Em virtude do reduzido número de participantes nas habilitações literárias inferiores ao 4º ano, 4º ano e 6º ano, agrupámos estes participantes numa única variável (até ao 6º ano).

observação na *Figura 5.3.*, onde se pode constatar, a grosso modo, que aos participantes com menores habilitações literárias cabem níveis superiores de capital psicológico positivo.



*Figura 5.3.* Pontuações médias das quatro subescalas do *PsyCap* em função das habilitações literárias dos participantes

### 5.2.3. Influência das variáveis profissionais no capital psicológico positivo (H3).

#### 5.2.3.1. Influência da antiguidade na empresa no capital psicológico positivo (H3a).

Iniciamos a análise da influência das variáveis profissionais nos níveis de capital psicológico positivo, com a análise da influência da antiguidade na organização. Como referimos na caracterização da amostra, esta variável é operacionalizada em quatro níveis, a saber: 1) Menos de 1 ano ( $n = 31$ ); 2) Entre 1 e 5 anos ( $n = 46$ ); 3) Entre 6 e 10 anos ( $n = 21$ ); e 4) Mais de 10 anos ( $n = 14$ ). Tomámos esta variável como VI e retomámos como VD as quatro subescalas do *PsyCap* e procurámos realizar uma MANOVA. A inspeção do teste multivariado indica a inexistência de um efeito global estatisticamente significativo:  $\Lambda$  de Wilks = 0,912,  $F(12, 278) = 0,82$ ,  $p = .626$ . Da mesma forma, a inspeção dos testes univariados subsequentes não demonstram que antiguidade na empresa exerce influência sobre os níveis de capital psicológico positivo. No *Quadro 5.6.* disponibilizam-se as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados.

Quadro 5.6.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função da Antiguidade na Empresa: Testes Univariados*

Subescalas PsyCap	Antiguidade na Empresa										F <sup>a</sup> (3, 108)
	< 1 ano (n = 31)		1-5 anos (n = 46)		6-10 anos (n = 21)		> 10 anos (n = 14)		Total (N = 112)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Autoeficácia	4.45	0.71	4.74	0.72	4.69	0.56	4.93	0.61	4.67	0.68	1.94
Esperança	4.66	0.63	4.76	0.56	4.79	0.53	4.76	0.54	4.74	0.57	0.27
Resiliência	4.37	0.49	4.41	0.57	4.34	0.66	4.33	0.62	4.37	0.56	0.10
Otimismo	4.02	0.60	4.19	0.52	4.14	0.63	3.97	0.65	4.11	0.58	0.84

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar convencional de significação estatística ( $p < .05$ ).

Na *Figura 5.4*, pode-se constatar a igualdade entre os grupos em todas as subescalas, embora na dimensão Autoeficácia seja bem visível que os trabalhadores com maior antiguidade se percecionem como mais autoeficazes do que os restantes grupos, particularmente com o grupo com menor tempo de serviço na empresa. Como estas diferenças não são significativas, concluímos que a H3a não encontra suporte empírico – a antiguidade na empresa não possui qualquer influência ao nível do capital psicológico positivo dos participantes.

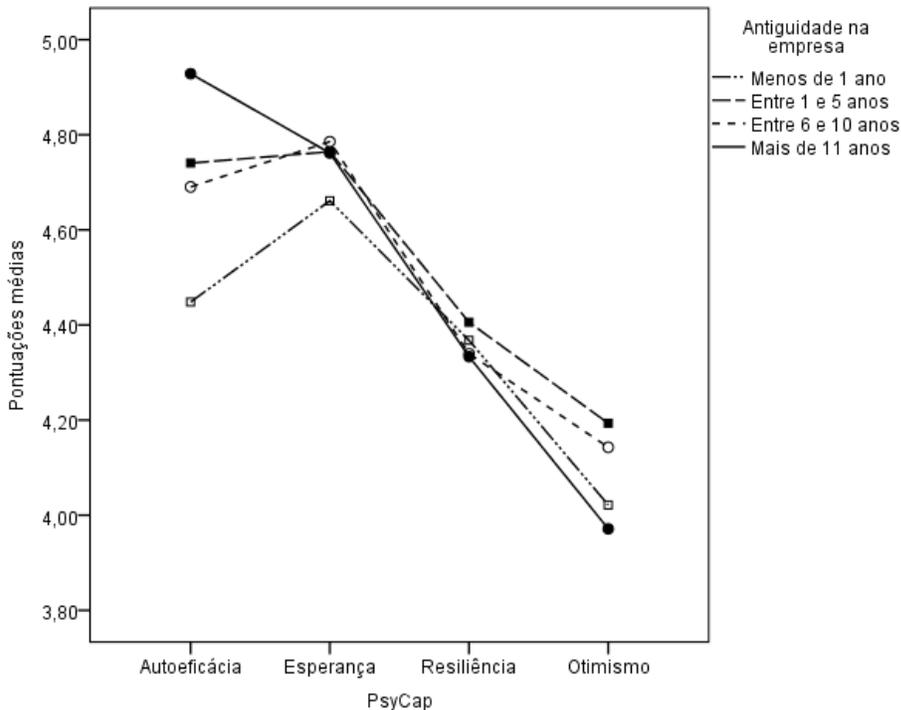


Figura 5.4. Pontuações médias das três subescalas do *PsyCap* em função da antiguidade na empresa

**5.2.3.2. Influência do tipo de vínculo laboral no capital psicológico positivo (H3b).**

Considerando o tipo de vínculo laboral, analisamos agora a influência desta variável nos níveis de capital psicológico positivo. Procedemos a nova MANOVA tendo sido consideradas como VD as mesmas quatro subescalas do *PsyCap* e como VI o tipo de vínculo laboral. Considerámos três categorias para a VI: 1) Efetivo ( $n = 58$ ); 2) Contratado a Prazo ( $n = 38$ ); e 3) Trabalhador Temporário ( $n = 15$ ). O teste multivariado realizado não mostra diferenças globais estatisticamente significativas entre os diferentes tipos de vínculos laborais dos participantes [ $\Lambda$  de Wilks = 0.918,  $F(8, 210) = 1.14$ ,  $p = .335$ ]. Por sua vez, os testes univariados subsequentes também não indicam qualquer influência da variável tipo de vínculo laboral ao nível do capital psicológico positivo. As pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados disponibilizam-se no *Quadro 5.7*.

Na *Figura 5.5*, é bem visível que os Trabalhadores Temporários mostram níveis superiores de Esperança e de Otimismo e inferiores de Autoeficácia, em comparação com os restantes grupos. Contudo, a evidência empírica leva-nos a excluir a hipótese de que o tipo de vínculo laboral determina diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes (H3b).

Quadro 5.7.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função do Tipo e Vínculo Laboral: Testes Univariados*

Subescalas <i>PsyCap</i>	Vínculo Laboral								$F^a$ (2, 108)
	Efetivo ( $n = 58$ )		Contratado a Prazo ( $n = 38$ )		Trabalhador Temporário ( $n = 15$ )		Total ( $N = 111$ )		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Autoeficácia	4.75	0.58	4.63	0.81	4.46	0.71	4.67	0.69	1.23
Esperança	4.75	0.55	4.69	0.58	4.80	0.63	4.74	0.57	0.22
Resiliência	4.32	0.64	4.46	0.45	4.35	0.54	4.37	0.57	0.63
Otimismo	4.04	0.59	4.14	0.62	4.28	0.46	4.11	0.58	1.04

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar de significação estatística convencionado ( $p < .05$ ).

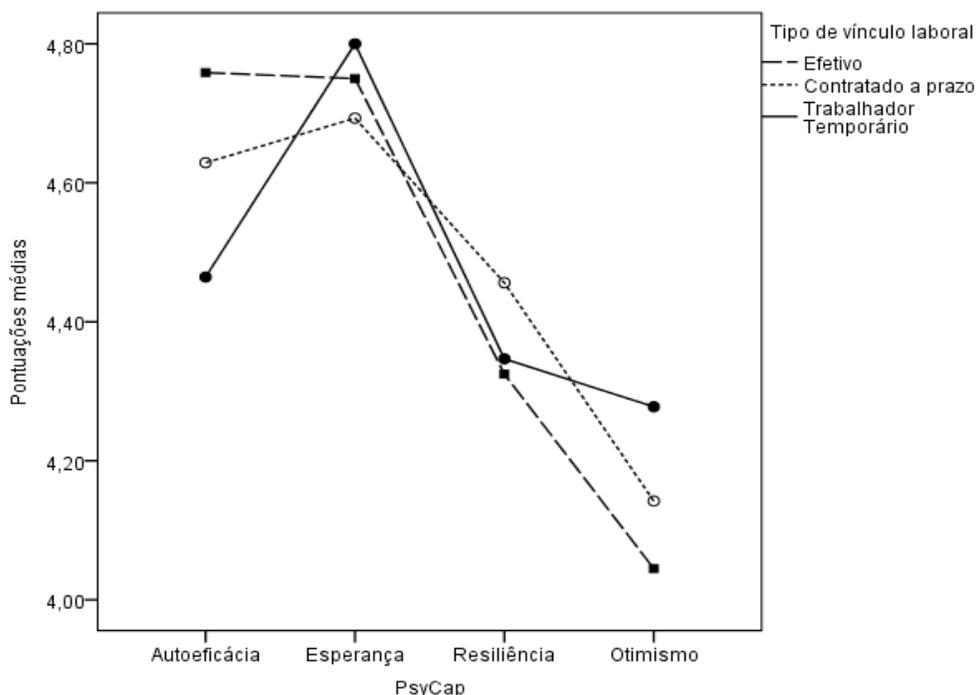


Figura 5.5. Pontuações médias das três subescalas do *PsyCap* em função do tipo de vínculo laboral

**5.2.3.3. Influência do desempenho da função de chefia no capital psicológico positivo (H3c).** A análise da influência do desempenho da função de chefia nos níveis de capital psicológico positivo realizou-se por meio de uma nova MANOVA. Para tal, mantivemos como VD as quatro subescalas do *PsyCap* e considerámos agora como VI a resposta à questão “ocupa um cargo de chefia?” [1 = Sim ( $n = 26$ ); 0 = Não ( $n = 84$ )]. Os resultados do teste multivariado apontam para um efeito global não significativo:  $\Lambda$  de Wilks = 0.938,  $F(4, 105) = 1.72$ ,  $p = .151$ . Os testes univariados decorrentes assinalam, igualmente, a inexistência de significação estatística entre o desempenho da função de chefia e os níveis de capital psicológico positivo dos participantes.

Esta igualdade entre os grupos pode verificar-se no *Quadro 5.8.*, onde se disponibilizam as estatísticas descritivas e os resultados dos testes univariados das quatro subescalas do *PsyCap* em função do desempenho da função de chefia pelos respondentes. Como podemos visualizar na *Figura 5.6.*, as maiores diferenças entre os grupos registam-se na subescala Autoeficácia com os detentores de cargos de chefia a evidenciarem níveis mais altos do que os restantes trabalhadores. O facto de estas diferenças não serem significativas,

leva-nos a não corroborar a hipótese de que o desempenho da função de chefia se reverte em diferenças significativas nos níveis de capital psicológico dos participantes (H3c).

Quadro 5.8.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do PsyCap em função do Desempenho da Função de Chefia: Testes Univariados*

Subescalas PsyCap	Função de Chefia						F <sup>a</sup> (1, 108)
	Sim (n = 26)		Não (n = 84)		Total (N = 111)		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Autoeficácia	4.75	0.58	4.63	0.81	4.67	0.69	2.62
Esperança	4.75	0.55	4.69	0.58	4.74	0.57	0.09
Resiliência	4.32	0.64	4.46	0.45	4.37	0.57	0.51
Otimismo	4.04	0.59	4.14	0.62	4.11	0.58	1.96

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar de significação estatística convencional ( $p < .05$ ).

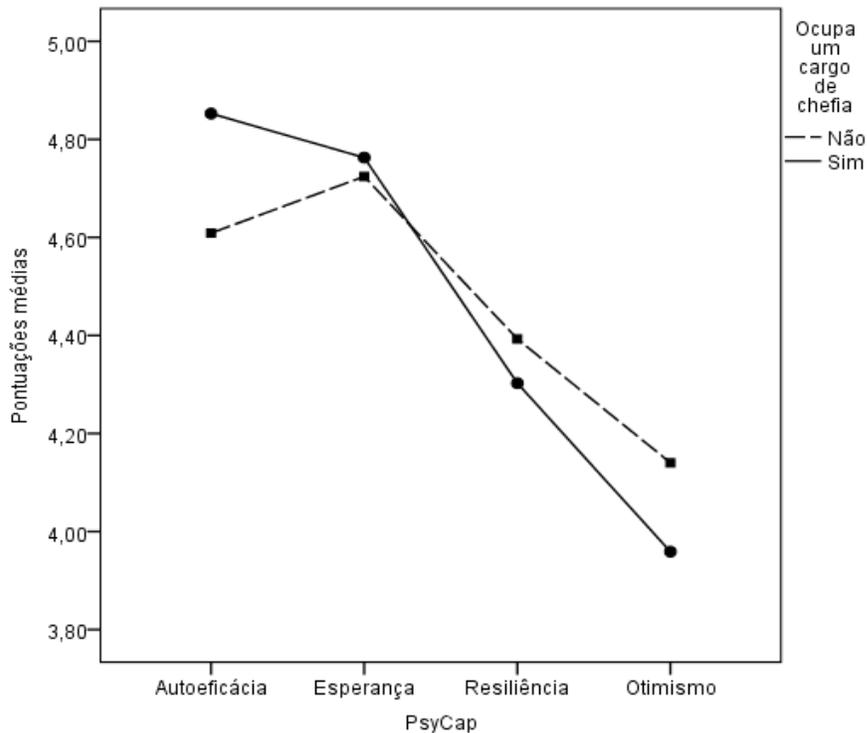


Figura 5.6. Pontuações médias das três subescalas do *PsyCap* em função do desempenho do cargo de chefia

#### 5.2.4. Influência das variáveis demográficas no engagement no trabalho (H4).

5.2.4.1. *Influência da idade no engagement no trabalho (H4a)*. Iniciamos a análise das variáveis demográficas no *engagement* no trabalho com a influência da idade. O *Quadro 5.9*. apresenta os coeficientes de correlação de Pearson entre o UWES-S Global, as três subescalas que o constituem e a idade dos participantes.

Quadro 5.9.

*Coefficientes de Correlação de Pearson entre o UWES-S e Respetivas Subescalas e a Idade dos Participantes*

UWES-S e respetivas subescalas	Idade	
	<i>r</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
UWES-S Global	.142	2.02
<i>Subescalas</i>		
Vigor	.072	0.52
Dedicação	.237*	5.62
Absorção	.081	0.66

\**p* = .012

Verificamos correlações nulas com a globalidade do UWES-S e com as subescalas Vigor e Absorção. Relativamente à subescala Dedicação, encontramos uma associação positiva, de magnitude fraca, com a idade dos participantes ( $r = .237$ ,  $p = .012$ ,  $R^2 = 5.62\%$ ), indicativo de que a idades mais avançadas cabem maiores os níveis de dedicação ao trabalho. Estes resultados conferem suporte empírico à H4a na dimensão Dedicação, ao evidenciarem que, em termos do *engagement* no trabalho, a dedicação dos participantes aumenta com o avanço da idade destes.

#### 5.2.4.2. Influência das habilitações literárias no engagement no trabalho (H4b).

Considerando as habilitações literárias dos participantes, pretendemos analisar a influência desta VI no *engagement* no trabalho. Para análise desta hipótese, recorreremos ao equivalente não paramétrico da MANOVA, o teste de *Kruskal-Wallis* (K-W), dado não se encontrarem reunidos os pressupostos à utilização fidedigna dos testes paramétricos no que concerne à homogeneidade da matriz de covariâncias: teste *M de Box* = 36.75,  $F(18, 5580) = 1.88$ ,  $p = .014$ . Tomámos como VD as três subescalas do UWES-S (Vigor, Dedicação e Absorção) e considerámos os quatro níveis da VI: 1) até ao 6º Ano ( $n = 10$ ); 2) 9º Ano ( $n = 56$ ); 3) 12º Ano ( $n = 18$ ); e 4) Ensino Superior ( $n = 27$ ). No *Quadro 5.10*. disponibilizamos as

pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes K-W em função das Habilitações Literárias dos participantes.

Quadro 5.10.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função das Habilitações Literárias dos Participantes: Testes de Kruskal-Wallis*

<i>Subescalas UWES-S</i>	<i>Habilitações Literárias</i>										K-W $\chi^2$ (3)
	$\leq 6^\circ$ Ano (n = 10)		9º Ano (n = 56)		12º Ano (n = 18)		Ensino Superior (n = 27)		Total (N = 111)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Vigor	5.02	0.78	4.91	0.77	4.56	0.73	4.75	0.55	4.82	0.72	3.85
Dedicação	5.26	0.88	5.03	0.85	4.63	1.04	4.55	0.93	4.87	0.93	8.88*
Absorção	4.80	1.08	4.37	1.13	4.25	1.11	4.62	0.68	4.45	1.03	2.28

\* $p = .031$

Atendendo aos resultados dos testes K-W, constatamos a existência de diferenças significativas exclusivamente na subescala Dedicação. Embora a inspeção dos testes de comparação múltipla de Tukey HSD não nos confirme a existência de tais diferenças, da representação gráfica patente na *Figura 5.7*, depreendemos que as diferenças assinaladas nos testes univariados residem entre os participantes detentores de habilitações literárias de nível superior e os detentores de menores habilitações ( $\leq 6^\circ$  ano). Ou seja, os participantes com habilitações literárias mais baixas evidenciam níveis mais elevados de *engagement* no trabalho, sendo significativamente superiores os níveis de Dedicação relativamente aos titulares de Ensino Superior. Mediante estes resultados, a H4b encontra suporte empírico na dimensão Dedicação, confirmando que as habilitações literárias determinam diferenças significativas nos níveis de *engagement* dos participantes, sendo que estas residem nos níveis de dedicação ao trabalho.

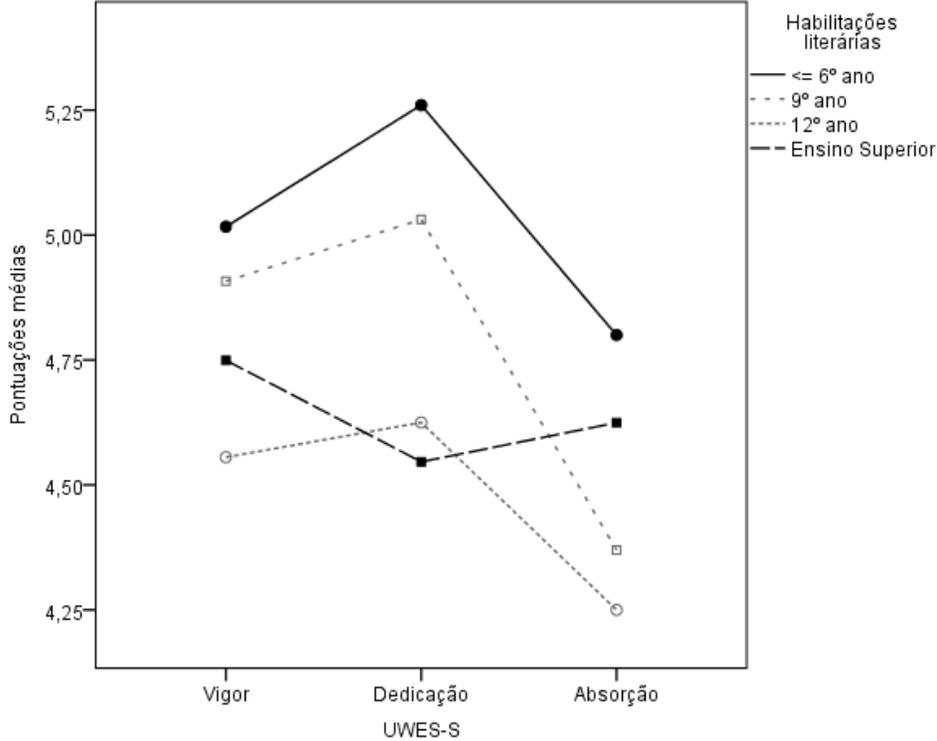


Figura 5.7. Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função das habilitações literárias dos participantes

### 5.2.5. Influência das variáveis profissionais no engagement no trabalho (H5).

**5.2.5.1. Influência da antiguidade na empresa no engagement no trabalho (H5a).** A influência da antiguidade na empresa nos níveis de *engagement* no trabalho é analisada considerando quatro níveis: 1) Menos de 1 ano ( $n = 31$ ); 2) Entre 1 e 5 anos ( $n = 46$ ); 3) Entre 6 e 10 anos ( $n = 21$ ); e 4) Mais de 10 anos ( $n = 14$ ). Tomando esta variável como independente, realizámos nova MANOVA retomando como VD as pontuações médias obtidas pelos participantes nas três subescalas do UWES-S. As estatísticas descritivas e os resultados dos testes univariados disponibilizam-se para consulta no *Quadro 5.11*.

Quadro 5.11.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função da Antiguidade na Empresa: Testes Univariados*

Subescalas UWES-S	Antiguidade na Empresa										F <sup>a</sup> (3, 108)
	< 1 ano (n = 31)		1-5 anos (n = 46)		6-10 anos (n = 21)		> 10 anos (n = 13)		Total (N = 111)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Vigor	4.78	0.74	4.83	0.71	4.91	0.78	4.68	0.67	4.81	0.72	0.32
Dedicação	4.64	0.95	4.93	0.86	4.97	1.00	5.05	0.93	4.87	0.92	0.97
Absorção	4.32	1.10	4.51	0.96	4.36	1.22	4.69	0.74	4.45	1.02	0.53

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar convencionado de significação estatística ( $p < .05$ ).

Da inspeção do teste multivariado, constatamos a inexistência de um efeito global estatisticamente significativo:  $\Lambda$  de Wilks = 0.893,  $F(3, 258) = 1.36$ ,  $p = .205$ . Da mesma forma, os testes univariados decorrentes também não evidenciam que os níveis de *engagement* no trabalho sofram qualquer influência da variável antiguidade na empresa. Embora as diferenças não sejam significativas, na *Figura 5.8*, podemos verificar que os trabalhadores com maior antiguidade mostram níveis superiores de *engagement* no trabalho, embora denotem níveis mais baixos de vigor. Inversamente, os trabalhadores mais recentes indicam níveis ligeiramente mais baixos de *engagement* no trabalho. A igualdade manifestada pelos grupos leva-nos a rejeitar a H5a, ou seja, a antiguidade na empresa não influi nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes.

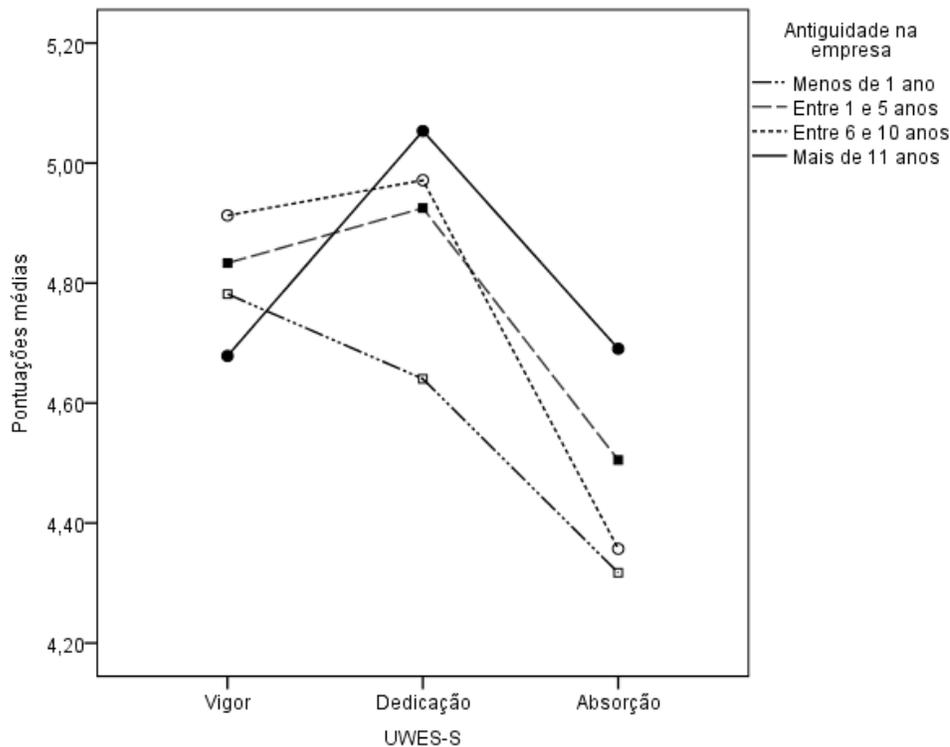


Figura 5.8. Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função da antiguidade na empresa

#### 5.2.5.2. Influência do tipo de vínculo laboral no engagement no trabalho (H5b).

Pretendemos agora compreender qual o papel que desempenha o tipo de vínculo laboral no *engagement* destes trabalhadores. A realização de nova MANOVA considerou como VI o tipo de vínculo laboral, operacionalizada em três categorias: 1) Efetivo ( $n = 58$ ); 2) Contratado a Prazo ( $n = 38$ ); e 3) Trabalhador Temporário ( $n = 15$ ). Como VD, retomou as mesmas três subescalas do UWES-S. O teste multivariado indicou a inexistência de diferenças estatisticamente significativas [ $\Lambda$  de Wilks = 0.959,  $F(6, 212) = 0.75$ ,  $p = .612$ ]. Também os testes univariados não assinalam qualquer influência do tipo de vínculo laboral nos níveis de *engagement* no trabalho.

O Quadro 5.12. ilustra as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados. Na Figura 5.9. podemos visualizar que os trabalhadores com contrato a prazo são os que mostram os níveis mais elevados de *engagement* no trabalho, acontecendo o inverso com os trabalhadores temporários. A inexistência de diferenças estatísticas leva-nos a concluir pela igualdade entre os grupos e a excluir a hipótese de que o tipo de vínculo laboral

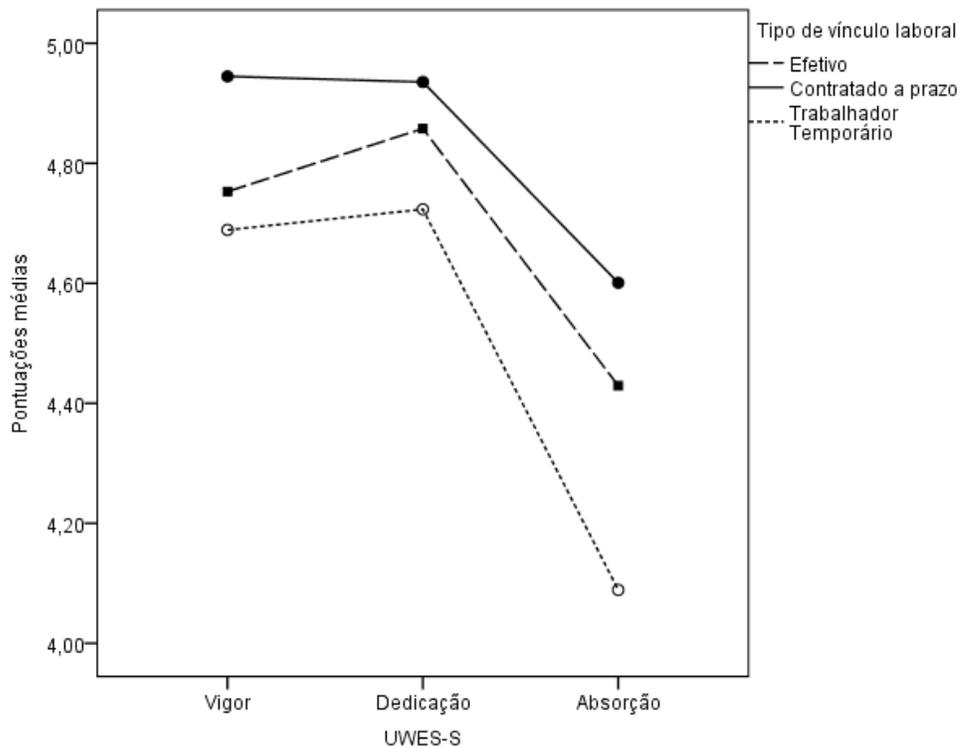
determina diferenças significativas nos níveis de *engagement* no trabalho dos participantes (H5b).

Quadro 5.12.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função do Tipo e Vínculo Laboral: Testes Univariados*

Subescalas UWES-S	Vínculo Laboral								F <sup>a</sup> (2, 108)
	Efetivo (n = 58)		Contratado a Prazo (n = 38)		Trabalhador Temporário (n = 15)		Total (N = 111)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Vigor	4.75	0.76	4.94	0.56	4.69	0.92	4.81	0.72	1.05
Dedicação	4.86	0.96	4.94	0.84	4.72	1.03	4.87	0.92	0.28
Absorção	4.43	1.01	4.60	0.91	4.09	1.31	4.44	1.03	1.36

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar convencionado de significação estatística ( $p < .05$ ).



*Figura 5.9. Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função do tipo de vínculo laboral dos participantes*

**5.2.5.3. Influência do desempenho da função de chefia no engagement no trabalho (H5c).** Atendendo à influência das variáveis profissionais, terminamos o capítulo dos resultados com a análise da influência do desempenho da função de chefia para averiguarmos se o desempenho deste cargo se reverte em diferenças no *engagement* no trabalho. A MANOVA realizada prosseguiu as quatro subescalas do UWES-S como VD. Como VI, considerou a resposta à questão “ocupa um cargo de chefia?”, operacionalizada em dois níveis: 1) Sim ( $n = 26$ ); 0) Não ( $n = 84$ )]. O resultado do teste multivariado indica a inexistência de efeito global significativo:  $\Lambda$  de Wilks = 0.976,  $F(3, 106) = 0.86$ ,  $p = .463$ . De igual forma, também os testes univariados não indicam a existência de diferenças dotadas de significado estatístico entre o desempenho da função de chefia e o *engagement* no trabalho.

As estatísticas descritivas e os resultados dos testes univariados das três subescalas do UWES-S em função do desempenho da função de chefia disponibilizam-se no *Quadro 5.13*. Embora se verifiquem níveis mais elevados de *engagement* no trabalho nos participantes detentores de funções de chefia (cf. *Figura 5.10.*), as diferenças entre as médias não alcançam o limiar de significância estatística pelo que os resultados obtidos não conferem suporte estatístico à H5c.

Quadro 5.13.

*Pontuações Médias e Desvios-Padrão das Subescalas do UWES-S em função do Desempenho da Função de Chefia: Testes Univariados*

Subescalas UWES-S	Função de Chefia						$F^a$ (1, 108)
	Sim ( $n = 26$ )		Não ( $n = 84$ )		Total ( $N = 111$ )		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Vigor	4.76	0.75	4.99	0.63	4.81	0.72	1.96
Dedicação	4.83	0.90	5.01	1.01	4.87	0.93	0.72
Absorção	4.37	1.08	4.70	0.83	4.44	1.03	2.07

<sup>a</sup> As diferenças entre as médias não atingiram o limiar de significação estatística convencionado ( $p < .05$ ).

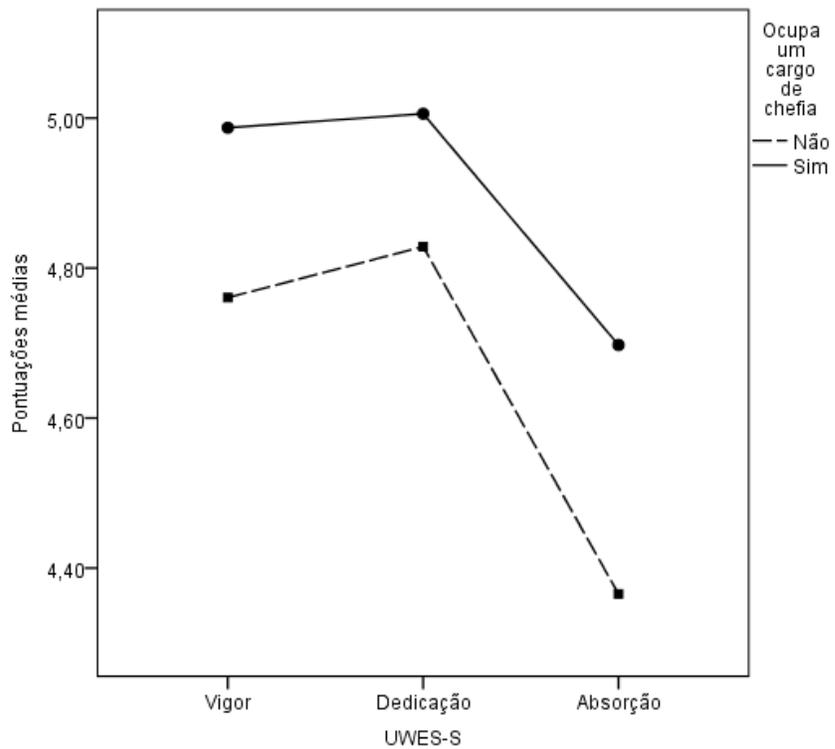


Figura 5.10. Pontuações médias das três subescalas do UWES-S em função do desempenho da função de chefia



## Capítulo 6. Análise e Discussão de Resultados

Da análise dos resultados obtidos, observamos que, de um modo geral, o capital psicológico positivo dos participantes neste estudo se correlaciona positivamente e, de forma bastante significativa, com o *engagement* no trabalho (Hipótese 1). Estes resultados corroboram diversas investigações sobre a relação entre o *PsyCap* e o *engagement* no trabalho.

Ouweneel e colaboradores (2012) estudaram o impacto de três capacidades do *PsyCap* (nomeadamente a esperança, o otimismo e a autoeficácia) no *engagement* no trabalho, numa amostra de 200 colaboradores de uma universidade holandesa. A sua investigação evidenciou um efeito causal dos recursos pessoais enunciados no *engagement* no trabalho.

Num estudo realizado numa amostra de 209 trabalhadores sul-africanos, do setor da construção civil, que teve como objetivo explorar a relação entre *PsyCap*, stresse, *burnout* e *engagement* no trabalho, Herbert (2011) também encontrou uma correlação positiva entre o *PsyCap* e o *engagement* no trabalho. Neste estudo, as dimensões otimismo e autoeficácia foram as que mais se evidenciaram como condicionantes do *engagement* no trabalho.

Também Hogdes (2010), numa amostra de 297 colaboradores de uma empresa do setor financeiro, encontrou resultados que corroboram os dados do presente estudo. Hogdes (2010) estudou o impacto de intervenções formativas para desenvolver o *PsyCap* no desempenho e no *engagement* no trabalho. Os resultados demonstraram que o desenvolvimento do *PsyCap* influencia positivamente o *engagement* no trabalho.

Harris (2012), numa investigação realizada com participantes sul-africanos do setor automóvel, analisou a relação entre o *PsyCap*, o *engagement* no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados também comprovaram uma relação positiva entre o *PsyCap* e o *engagement* no trabalho. As dimensões do *PsyCap* com uma relação mais forte com o *engagement* no trabalho foram a autoeficácia, a esperança e a resiliência.

Também, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009b), numa amostra de colaboradores holandeses de uma empresa de engenharia eletrotécnica, demonstraram que os recursos pessoais (autoeficácia, autoestima e otimismo) têm uma relação positiva com o *engagement* no trabalho; o inverso também foi evidenciado. Os resultados demonstraram que os colaboradores *engaged* são muitíssimo autoeficazes; eles acreditam que são capazes de enfrentar as exigências do trabalho nos mais variados contextos. Além disso, os colaboradores

*engaged*, têm a tendência para acreditar que, na generalidade, vão experienciar bons resultados na vida (otimismo) e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades participando em diferentes papéis na organização (autoestima).

Conceptualmente, também Sweetman e Luthans (2010) delinearam porque é que o *PsyCap* deve ser relacionado com o *engagement* no trabalho. Para os autores, os colaboradores com elevado *PsyCap* são caracterizados pela sua tenacidade e persistência, impulsionados pela sua crença no sucesso futuro. Além disso, mesmo perante novos desafios, eles continuam a ter esperança para a concretização dos objetivos e esperam que coisas boas lhes aconteçam.

Para determinar quais as dimensões do *PsyCap* (esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência), que pressupõem variação nas três dimensões do *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção) foram realizadas várias análises. No plano prático, os resultados destas análises permitem definir qual ou quais as dimensões do capital psicológico, que pode(m) ser focalizada(s) nas intervenções formativas e de desenvolvimento, de modo a maximizar os níveis de *engagement* no trabalho. Frequentemente as organizações têm tempo e recursos limitados, pelo que, é presumível que não possam investir no desenvolvimento das quatro dimensões do *PsyCap* simultaneamente. Assim, determinar qual ou quais as dimensões do *PsyCap* que têm mais influência no *engagement* no trabalho, auxilia as organizações a otimizar as ações de desenvolvimento e assim potenciar retorno em termos de *engagement* no trabalho.

Os resultados da presente investigação indicam que as dimensões do *PsyCap* que mais condicionam o *engagement* no trabalho são a *Autoeficácia* e a *Esperança*, o que significa que os colaboradores que se sentem mais confiantes e que apresentam níveis mais elevados de esperança são potencialmente mais *engaged*. Por sua vez, a dimensão do *engagement* no trabalho mais associada ao *PsyCap* é a *Dedicação*. Isto significa que as organizações podem aumentar o *engagement* no trabalho dos seus colaboradores através de intervenções focadas no desenvolvimento, em primeiro lugar, dos níveis de autoeficácia e de esperança dos seus colaboradores.

Quando os indivíduos têm elevados níveis de *Autoeficácia*, têm a capacidade e a habilidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e as ações necessárias para executar, com sucesso, uma tarefa específica num determinado contexto (Luthans et al., 2007), o que pode explicar o facto da presente investigação evidenciar que a dimensão *Autoeficácia* tem influência nos níveis de *engagement* no trabalho. Indivíduos altamente eficazes acreditam na sua capacidade para cumprir a sua missão e vão esforçar-se para a

alcançar, o que indicia um grande envolvimento com o seu trabalho. Este resultado corrobora a investigação de Simbula, Guglielmi e Schaufeli (2011) que, numa amostra de professores italianos, confirmaram uma relação positiva entre a autoeficácia e o *engagement* no trabalho.

Os resultados também indicam que a dimensão *Esperança* tem influência nos níveis de *engagement* no trabalho, o que pode ser resultado do facto de os indivíduos mais esperançosos serem motivados a investir a energia necessária para atingir os objetivos, e de quando surgem dificuldades encontrarem caminhos alternativos que lhes permitem alcançá-los (Luthans & Youssef, 2004; Cunha et al., 2008); mostrando assim dedicação para com os objetivos e tarefas que necessitam de realizar.

No que se refere ao impacto das variáveis demográficas e profissionais no capital psicológico e no *engagement* no trabalho, os resultados globais evidenciam a inexistência da influência destas variáveis nos constructos em estudo.

Os resultados obtidos mostram que o capital psicológico positivo só apresenta diferenças estatisticamente significativas em algumas dimensões em função da idade e das habilitações literárias, o que nos permite concluir que a Hipótese 2 inicialmente proposta para a investigação não é corroborada. No entanto, os resultados indicam que há uma tendência para aumentarem os níveis de *Autoeficácia* à medida que a idade aumenta, pelo que a H2a recebe suporte empírico na dimensão *Autoeficácia*. No que diz respeito à variável habilitações literárias os resultados indicam que colaboradores com menos habilitações literárias são mais *Otimistas*, sendo entre os titulares do 9.º ano e do Ensino Superior que estas diferenças são significativas, conferindo suporte empírico à H2b na dimensão *Otimismo*.

No que diz respeito ao nível de *engagement* no trabalho, os resultados evidenciam variações em função da idade e das habilitações literárias (variáveis demográficas), apenas na dimensão *Dedicação*, o que nos permite concluir que a Hipótese 4 apenas recebe suporte empírico na dimensão *Dedicação*. Verificou-se que os colaboradores com mais idade apresentam níveis de *Dedicação* ao trabalho significativamente superiores aos demais participantes. No que diz respeito às habilitações literárias, os resultados mostram que os participantes com habilitações literárias mais baixas evidenciam níveis mais elevados de *Dedicação* ao trabalho relativamente aos titulares de Ensino Superior.

A presente investigação não confirmou a existência de uma relação significativa entre as variáveis profissionais (antiguidade na empresa, tipo de vínculo laboral e desempenho da função de chefia) e os níveis de capital psicológico positivo e de *engagement* no trabalho dos participantes. Estes resultados permitem concluir que não se confirmam as Hipóteses 3 e 5 inicialmente propostas para a investigação.

Para concluir, de uma forma geral, os resultados encontrados permitem-nos afirmar que o *PsyCap* se correlaciona de forma estatisticamente significativa com o *engagement* no trabalho. Esta investigação aponta para a existência de uma associação entre as capacidades positivas descritas no conceito de capital psicológico positivo e uma atitude mais dedicada, perseverante e propensa a ultrapassar obstáculos no mundo do trabalho.

## Capítulo 7. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

### 7.1. Conclusões

Os desafios que se colocam atualmente às organizações obrigam a uma reflexão aprofundada sobre as estratégias a adotar para a continuidade e sucesso organizacionais. Nos últimos anos, o fator humano tem sido considerado como crucial para o atingimento desse sucesso e para a sustentabilidade dos negócios (Pfeffer, 2010).

A presente investigação teve como objetivo principal analisar a influência do capital psicológico positivo no *engagement* no trabalho dos colaboradores de uma organização. Os resultados obtidos confirmaram a existência de uma relação positiva e significativa entre o capital psicológico positivo e o *engagement* no trabalho. Os participantes no estudo apresentam níveis elevados de capital psicológico positivo e de *engagement* no trabalho. Os resultados revelam também que as variáveis demográficas (idade e habilitações literárias) determinam diferenças no nível de capital psicológico positivo e de *engagement* no trabalho, mas que as variáveis profissionais (antiguidade na empresa, tipo de vínculo laboral e desempenho da função de chefia) não influenciam os constructos em análise.

Tendo o estudo sido realizado com colaboradores da mesma empresa, os resultados obtidos levantam pistas que é necessário averiguar. Interrogamo-nos, por exemplo, sobre o que poderá explicar que o capital psicológico positivo seja mais elevado em colaboradores com menores habilitações e o porquê da estabilidade profissional não ter reflexos nestas capacidades psicológicas. Em relação ao *engagement* no trabalho, o facto de este ser mais acentuado em colaboradores com menores habilitações é também motivo de interrogação. Por outro lado, não podemos deixar de assinalar como positiva a relação entre a posição hierárquica e o nível de *engagement* no trabalho (as chefias evidenciam maior *engagement* no trabalho).

Como a nossa investigação sugere, o capital psicológico positivo pode desempenhar um papel fundamental no estímulo do *engagement* no trabalho. Desta forma, é necessário que as organizações apostem em colaboradores com essas capacidades, mas também que invistam no seu desenvolvimento. Assim, as organizações devem fazer um esforço para identificar, seleccionar e recrutar colaboradores que possuam as capacidades caracterizadoras do *PsyCap*. Devem, ainda, e dado que a pesquisa evidencia que as dimensões do *PsyCap* são maleáveis (Luthans, Avey & Petera, 2008), implementar programas de formação, de forma a

desenvolver e aperfeiçoar este tipo de capital nos seus colaboradores e assim aumentar o seu *engagement* no trabalho.

Concluindo, a aplicação da positividade aos contextos organizacionais, nomeadamente o papel do capital psicológico, constructo central do comportamento organizacional positivo, tem potencial na criação de valor para as organizações.

## **7.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações**

Não obstante a preocupação pelo rigor metodológico e científico na realização da investigação desta dissertação, existem algumas limitações a evidenciar. Em primeiro lugar, importa notar que os dados que constituíram a base deste estudo assentam somente numa amostra de colaboradores de uma empresa do setor metalúrgico, tornando-se, por isso, numa amostra muito específica, não podendo os resultados ser generalizados para outras populações. Desta forma, será importante sugerir a replicação desta investigação a outros sectores de atividade, de forma a melhorar a generalização dos resultados.

Os questionários de autorrelato podem permitir a influência da desejabilidade social, nomeadamente, os indivíduos podem ter respondido de acordo com o que consideravam ser melhor aceite socialmente com receio dos juízos de valor que daí possam advir. É ainda de salientar que o facto de os dados terem sido recolhidos apenas num único momento também pode constituir uma outra limitação deste estudo. As respostas dadas pelos participantes em estudos transversais, como acontece na presente investigação, podem ser influenciadas pelo seu estado emocional no momento da aplicação, impedindo que deem a sua verdadeira opinião sobre os aspetos abordados. De modo a minimizar os enviesamentos das respostas dos sujeitos, propomos que, em investigações futuras, se proceda à aplicação do mesmo questionário em diferentes momentos, tendo por base um estudo longitudinal, de forma a considerar as mudanças dos indivíduos ao longo do tempo e, conseqüentemente, constatar as relações de associação entre as variáveis estudadas.

Outra das limitações inerentes a este estudo prende-se com a forma como os dados foram recolhidos. Devido ao esquema de horários praticados pelos colaboradores, a recolha dos questionários foi realizada numa caixa selada localizada no gabinete de Recursos Humanos. Ainda assim, tentou-se alcançar o máximo rigor e fiabilidade dos dados, reforçando a importância da confidencialidade da informação fornecida pelos colaboradores.

Apesar das limitações enunciadas, entendemos que o presente estudo acrescenta algumas contribuições que ajudam a compreender melhor a relação entre os de conceitos

capital psicológico positivo e de *engagement* no trabalho. Entende-se, pois, que este estudo contribuiu para ampliar o leque das investigações na área do comportamento organizacional. Espera-se, ainda, que os resultados deste estudo possam contribuir para a elaboração de algumas sugestões estratégicas que permitam aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores.

A presente investigação sugere que a inclusão nos programas de formação e de desenvolvimento das organizações, de intervenções com o objetivo de fortalecer as capacidades que integram o conceito de capital psicológico pode resultar numa vantagem competitiva, pelo impacto favorável que estas têm no *engagement* no trabalho. Contudo, é de ressaltar que para o capital psicológico positivo se transformar em valor acrescentado para as organizações, também tem de ser estimulado com atitudes do dia-a-dia (por exemplo com *feedback* positivo, *mentoring*, *coaching* e reconhecimento pela chefia) e com políticas de Recursos Humanos (nomeadamente políticas que promovam o bem-estar, a saúde e a conciliação trabalho-família) que focalizem e desenvolvam emoções positivas nos colaboradores.



## Capítulo 8. Referências

- Abbas, M., & Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital Innovative Performance and Job stress. *15<sup>th</sup> International Business Research Conference* (Ref No. 449). Melbourne, Australia: World Business Institute, Australia.
- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6<sup>a</sup> Ed.). Washington, DC.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. doi: 10.1177/0149206308329961
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. doi: 10.1002/hrm.20294
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. doi: 10.1002/hrdq.20070
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60. doi: 10.1177/10717919070130020401
- Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi: 10.1177/0021886307311470
- Bakker, A. B., (2010). Engagement and “job crafting”: engaged employees create their own great place to work. Em S. L. Albrecht (Ed.). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. (pp. 229-240). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. doi: 10.1348/096317909X402596
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 209-223. doi: 10.1108/02683940710733115

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23-33. doi: 10.1037/a0013290
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 19.1-19.23. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Brim, B., & Asplund, J. (2009). Driving engagement by focusing on strengths. *The Gallup Management Journal*, 1-5. Recuperado <http://www.gmj.gallup.com/>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. Em C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). New York: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas: Manual de trabalho e formação* (pp. 25-45). Lisboa: Edições Sílabo.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., & Schaufeli W.B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86, 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Fortin, M. F. (1999). *Processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures, Lusociência.
- González-Roma, V., Schaufeli, W.B. Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 68,165-174. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. doi: 10.1080/02678370802383962

- Harris, C. (2012). *Relationships between psychological capital, work engagement and organisational citizenship behaviour in south african automotive dealerships* (Tese de doutoramento). Nelson Mandela Metropolitan University, África do Sul. Recuperada de <http://contentpro.seals.ac.za/iii/cpro/DigitalItemViewPage.external?sp=1008059>
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268
- Herbert, M. (2011). *An exploration of the relationships between psychological capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), occupational stress, burnout and employee engagement* (Tese de doutoramento). Stellenbosch University, Stellenbosch, África do Sul. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10019.1/17829>
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-43. doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hodges, T. D (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect* (Tese de doutoramento). University of Nebraska, Lincoln, Estados Unidos. Recuperada de <http://digitalcommons.unl.edu/businessdiss/7>
- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. Em H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). Cambridge: University Press.
- 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
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. doi: 10.1037/0021-9010.67.3.341
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 75-92. doi: 10.1177/10717919070130020601
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312. doi: 10.1037/h0029692

- Leiter M.P., & Bakker, A. B., (2010). Work engagement: Introduction. Em A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 1-9). New York: Psychology Press.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75. doi: 10.5465/AME.2002.6640181
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41- 67. doi: 10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827. doi: 10.1080/09585190801991194
- Luthans, F., Avey, J.B., & Petera, J.L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Managerial Learning and Education*, 7(2), 209-221. Recuperado de <https://cba.unl.edu/research/articles/1359/download.pdf>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271. doi: 10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. doi: 10.1002/job.507
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

- Luthans, F., & Youssef, C.M., (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital. Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Machado, F. I. M. P. (2008). *Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: um estudo exploratório em organizações de I&DT* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Recuperada de <http://ria.ua.pt/handle/10773/1608>
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperada de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6322>
- Masten, A. S., & Reed, M-G. J. (2002). Resilience in development. Em C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- 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
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Corso, S., Boada, M., & Rodríguez-Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital psicológico: las variables personales positivas y los procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24(1), 79-86. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3982.pdf>
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, doi: 10.1177/1548051809353764.
- Oliveira, A. (2010). *Resiliência para principiantes* (pp. 13-20). Lisboa: Edições Sílabo.

- Ouweneel, E., Blanc, P. L., & Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6). 537-556. doi: 10.1108/13620431211280123
- Palma, P. J., Cunha, M. P., & Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114. Recuperado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a06.pdf>
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumba, F.O., & Zheng, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modelling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450. doi: 10.1111/j.1744- 6570.2011.01215.x
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human fator. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. Recuperado de <http://jeffreypfeffer.com/wp-content/uploads/2011/10/AMP-Feb2010.pdf>
- Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2008). Abordagens teóricas no estudo do burnout e do engagement. Em A. M. Pinto & M. J. Chambel (Orgs.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: estudos em amostras portuguesas* (pp. 53-83). Lisboa: Livros Horizonte.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458. doi:10.1177/1548051811409044
- 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
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16,117-134. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/152.pdf>

- Schabracq, M.J., & Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Management Psychology*, *15*, 227-241. doi: 10.1108/02683940010320589
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and Engagement in University Students. A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *33*(5), 464-481. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/287.pdf>
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. Em Gilliland, S.W., Steiner, D.D. & Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. Em K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *UWES – Utrecht work engagement scale: Test manual*. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University. Recuperado de [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Em 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., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development Internacional*, *14*(3), 204-220. doi: 10.1108/13620430910966406
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326

- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: on the differences between work engagement and workaholism. Em R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 193–217). Cheltenham UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5-14. doi: 10.1037//003-066X.55.1.5
- Shirom, A., (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. Em A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 69-84). New York: Psychology Press.
- Simbula, S., Guglielmi, D. & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational*, *20*(3), 285-204. doi: 10.1080/13594320903513916
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. Em C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 257-276). New York: Oxford University Press.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. Em A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 54-68). New York: Psychology Press.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*, 4-13. doi: 10.1002/cjas.175
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. Em A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39-53). New York: Psychology Press.
- Tims, M.; Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009 96.

- Vilaça, I. M. (2012). *Espiritualidade organizacional e capital psicológico: O papel da liderança autêntica* (Tese de doutoramento). Universidad de Extremadura, Badajoz, Espanha.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200. doi: 10.1348/096317908X285633
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-44. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organisational behaviour in the workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi: 10.1177/0149206307305562



## **Anexos**



## Anexo 1 – Questionário CP\_ET Capital Psicológico e *Engagement* no Trabalho

### Questionário (CP\_ET)

Caro(a) colega,

Tem em mãos um questionário relativo a um estudo que pretende avaliar o envolvimento dos colaboradores da empresa.

A sua colaboração é para mim bastante importante, na medida em que vai contribuir para o desenvolvimento da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Para o efeito, basta que responda a cada questão de acordo com as indicações fornecidas.

Lembro-lhe que não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião sincera e rigorosa é importante para a qualidade do estudo.

As respostas são confidenciais, anónimas e tratadas estatisticamente de forma global, apenas por mim. Por favor, não deixe nenhuma questão por responder.

Agradeço que o questionário preenchido seja colocado na caixa existente para o efeito no Gabinete de Recursos Humanos.

Expresso, desde já, o meu agradecimento pelo tempo e atenção que dispensou para participar neste estudo.  
Vera Alves

#### Parte I

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale, com um círculo, o número (de acordo com a escala seguinte) que melhor descreve **o que pensa sobre si próprio(a) neste momento**.

	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1	Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.					
2	Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões.					
3	Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.					
4	Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.					
5	Sinto-me confiante ao estabelecer contato com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.					
6	Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.					
7	Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.					
8	Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.					
9	Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.					
10	Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.					
11	Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.					
12	Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).					
13	Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.					
14	De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.					
15	No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.					
16	Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.					

17	Conseguo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5	6
18	Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6
19	Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	1	2	3	4	5	6
20	Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	1	2	3	4	5	6
21	No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5	6
22	No trabalho, sou otimista acerca do que acontecerá no futuro.	1	2	3	4	5	6
23	No trabalho, as coisas nunca me correm como gostaria.	1	2	3	4	5	6
24	Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	1	2	3	4	5	6

## Parte II

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e assinale, com um círculo, o número (de acordo com a escala seguinte) que melhor descreve a frequência com que tem os sentimentos descritos, em relação ao seu trabalho.

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

1	No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	0	1	2	3	4	5	6
3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4	No meu trabalho, sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
5	Estou entusiasmado(a) com meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.	0	1	2	3	4	5	6
7	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8	Quando me levanto pela manhã apetece-me ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10	Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
11	Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12	Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13	O meu trabalho é desafiante para mim.	0	1	2	3	4	5	6
14	"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
15	Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	É-me difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17	No meu trabalho, sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	0	1	2	3	4	5	6

### Parte III

Assinale com um X a resposta que corresponde à sua situação.

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

2. Habilitações literárias

Inferior ao 4.º Ano	<input type="checkbox"/>
4.º Ano	<input type="checkbox"/>
6.º Ano	<input type="checkbox"/>
9.º Ano	<input type="checkbox"/>
12.º Ano	<input type="checkbox"/>
Ensino superior	<input type="checkbox"/>

3. Antiguidade na empresa  
(há quanto tempo trabalha na empresa)

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 6 e 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 11 anos	<input type="checkbox"/>

4. Tipo de vínculo laboral

Efetivo	<input type="checkbox"/>
Contratado a prazo	<input type="checkbox"/>
Trabalhador temporário	<input type="checkbox"/>

5. Ocupa um cargo de chefia?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

**Muito obrigado pela sua  
colaboração!**