



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A OPINIÃO DOS OUTROS IMPORTA?

O IMPACTO DO PRESTÍGIO EXTERNO PERCEBIDO NO BEM-ESTAR
E *ENGAGEMENT* DOS COLABORADORES

Ana Carolina de Sousa Acúrcio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar
Convidada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

A OPINIÃO DOS OUTROS IMPORTA?

O IMPACTO DO PRESTÍGIO EXTERNO PERCEBIDO NO BEM-ESTAR
E *ENGAGEMENT* DOS COLABORADORES

Ana Carolina de Sousa Acúrcio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar
Convidada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021

Dedicatória

Dedico esta tese à minha querida Avó, cuja partida coincidiu com o início da escrita desta dissertação.

Agradeço todo o orgulho que sempre demonstrou ter por mim, coragem que sempre me passou e resiliência até ao último dia. Foi a força motriz para a concretização desta etapa.

Agradecimentos

Aos meus pais, Nuno e Sónia, por toda a dedicação ao longo da vida e por me deixarem sempre voar, apoiando-me e possibilitando-me de seguir os meus objetivos. Obrigada pelo amor e orgulho demonstrados.

À Mariana Ribeiro, não apenas pela companhia nestes meses em que também viveu intensamente para o seu projeto, mas por todo o companheirismo, respeito, entreaajuda e apoio ao longo destes cinco anos de curso. Trabalhámos, conquistámos e festejámos vitórias neste percurso juntas, que esta seja mais uma.

Às minhas amigas Cristiana, Diana, Inês, Jaqueline e Mafalda, agradeço por todas as palavras de apoio e incentivo que surgiram quando mais eram precisas.

À Professora Inês Carneiro e Sousa, por todo o acompanhamento, direção e aconselhamento ao longo da escrita desta dissertação. Obrigada por todo o conhecimento transmitido e pelo contributo ímpar para a elaboração deste trabalho.

A toda a família, colegas e amigos que ao longo desta etapa demonstraram bonitas formas de suporte: o meu mais sincero obrigada a todos.

Resumo

A atualidade do mercado de trabalho caracteriza-se, entre outros fatores, pela volatilidade, incerteza e complexidade, resultante da inovação disruptiva atual. É necessário então que as empresas sejam capazes de identificar e responder a estas consecutivas mudanças. No entanto, existem fatores que, não estando diretamente dependentes das condições de trabalho internas de uma organização, podem afetar a sua reputação organizacional externa e essa mesma reputação pode, conseqüentemente, afetar os seus colaboradores.

A presente investigação tem como objetivo compreender a forma como o Prestígio Externo Percebido (PEP), isto é, a forma como determinado indivíduo percebe que a sua organização é vista no exterior, tem impacto ao nível do seu bem-estar no geral com a vida e do seu *engagement* com o trabalho. Além disso, procura analisar o papel do compromisso que um colaborador sente, nestas relações.

Um questionário foi respondido por uma amostra de 437 participantes. Os resultados sugerem que o PEP afeta positivamente o *engagement* de um colaborador, mas não o bem-estar. No que respeita ao compromisso afetivo, este modera a relação entre PEP e *engagement*. As implicações práticas e teóricas são analisadas, seguindo-se propostas para a investigação futura.

Palavras-chave: Prestígio Externo Percebido; Bem-estar geral; *Work Engagement*; Compromisso Afetivo; Reputação Externa.

Códigos de Classificação JEL:

D23 – Comportamento Organizacional;

O15 – Recursos Humanos, Desenvolvimento Humano;

Abstract

The current labor market is characterized, above all, by volatility, uncertainty, and complexity, which in turn results from the current disruptive innovation. Thus, it is imperative for organizations to be able to identify and respond to these consecutive changes.

Nonetheless, there are factors that, although not directly dependent on the internal working conditions of an organization, may affect its external organizational reputation and consequently its employees.

The present research aims to understand how Perceived External Prestige (PEP), that is, how an individual perceives his or her organization to be perceived externally, impacts the overall well-being and work engagement. In addition, it seeks to analyze the role of engagement amongst employees, in these relationships.

A survey was completed amongst a sample of 437 participants. Results suggest that PEP positively affects the employee's engagement, but not overall well-being. As regards to affective commitment, it was found that it moderates the relationship between PEP and engagement. Practical and theoretical implications are analyzed, followed by future research proposals.

Keywords: Perceived External Prestige; Subjective well being; Work Engagement; Affective Commitment; External Reputation.

JEL Classification Codes:

D23 – Organizational Behavior;

O15 – Human Resources, Human Development;

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Revisão da Literatura.....	5
Prestígio Externo Percebido	5
Bem-estar	7
<i>Engagement</i>	8
O papel moderador do Compromisso Afetivo	11
Metodologia	15
2.1 Procedimento e amostra.....	15
2.2 Medidas	16
Prestígio Externo Percebido.....	16
Bem-estar subjetivo.	16
<i>Engagement</i>	16
Compromisso afetivo.....	16
Variáveis de controlo.....	17
Resultados.....	19
Discussão	23
Implicações teóricas e práticas.....	27
Limitações e investigação futura.....	29
Conclusão	31
Referências Bibliográficas.....	33

Introdução

O mercado de trabalho atual caracteriza-se por ser volátil, incerto, complexo e ambíguo – *VUCA world* –, resultado da inovação disruptiva atual, e acabando por ser um motor da mesma (Millar et al., 2018). Embora esta mesma volatilidade seja frequentemente utilizada como justificação para evitar planeamento e ação, é certo que as organizações requerem uma constante adaptação como forma de identificar, preparar e responder às consecutivas mudanças do Mundo atual.

Segundo Millar et. al. (2018), esta inovação projeta os seus efeitos tanto a nível organizacional e funcional, como a nível individual. No primeiro nível, podem sentir-se alterações no desempenho financeiro e operacional da organização, compromisso organizacional e *engagement* dos colaboradores – todos estes efeitos resultam da interação interorganizacional. Por outro lado, existe também impacto ao nível individual, resultante da constante adaptação e mudança face ao paradigma do Mundo atual, nomeadamente ao nível do bem-estar, criatividade e propósito de cada pessoa.

Então, é necessário que as organizações tenham uma abordagem capaz e eficaz para lidar com as características atuais do mercado de trabalho, e para além disso, que consigam obter reconhecimento de pessoas externas. É relevante ter em consideração aspetos como: a capacidade de integrar novos mercados, o reconhecimento externo de uma organização que assenta sob bons modelos de negócio e que promove boas práticas e políticas no que à Gestão de Pessoas diz respeito (Millar et. al., 2018). Em suma, é imperativo que as organizações tenham capacidade de defender a sua imagem, quer internamente como externamente, garantindo reação e resposta à mudança constante do atual mercado de trabalho.

Por forma a manter e até aumentar a produtividade de uma organização, é necessário que esta espelhe determinadas características e perceções quanto à sua marca empregadora e imagem nos seus colaboradores (Fernandez-Lores et al., 2016). Este fenómeno é denominado como Prestígio Externo Percebido (PEP), isto é, aquilo que os colaboradores acreditam que seja a opinião externa, prestígio e reputação sobre a organização para a qual contribuem (Šulentić et al., 2017). A perceção favorável dos colaboradores relativamente ao prestígio da organização satisfaz as necessidades de estatuto do indivíduo, contribuindo tanto para a atração de potenciais colaboradores como para a sua retenção (Mignonac et al., 2006).

A competitividade nos mercados internos e externos implica constantes transformações por parte das organizações e, consequentemente, por parte dos colaboradores, por forma a fazer

face aos sucessivos desafios e exigências. Assim, a imagem de uma organização é de primordial importância para preservar o bom desempenho aos olhos dos *stakeholders*, já que pode assegurar uma maior vantagem competitiva na atração e manutenção de investidores e clientes (Ahearne, Bhattacharya, & Gruen, 2005; citados por Mignonac et al., 2006).

Para além da atração de investidores e clientes, uma imagem organizacional positiva funciona também como um importante indicador não apenas para atrair como também para reter talentos. De acordo com Ashforth e Mael (1989), quanto mais orgulho um colaborador tiver em pertencer a determinada organização, mais identificado se sentirá em agir consoante os valores e normas da mesma. Mignonac et. al. (2006) defendem então que este comportamento está associado a um maior comprometimento do colaborador para com a organização e que, consequentemente, resulta numa intenção de permanência mais forte.

No que diz respeito à atração de talentos, o mesmo autor diz que a forma clara e positiva como um colaborador caracteriza a sua organização, facilita a sua identificação e aumenta o seu sentido de pertença para com a mesma. Esta capacidade de fortalecer a identidade resulta em maior lealdade e em considerar menos atrativas as oportunidades externas.

O sentimento de identificação e pertença com uma organização pode advir do facto de um colaborador sentir que pertence a uma entidade que se acredita ter características socialmente valorizadas (Dutton et. al., 1994; citado por Smidts et al., 2001), isto é, com um nível de PEP superior. Em parte, os colaboradores pretendem identificar-se com um grupo para aumentar a sua autoestima, isto é, quanto mais prestígio tiver a organização para a qual trabalham, maior será o impulso na sua autoestima dada essa identificação (Smidts et al., 2001). O mesmo autor defende que os colaboradores têm maior tendência a identificar-se com as organizações que acreditam ter uma avaliação mais positiva por parte de pessoas externas, isto é, com um prestígio externo mais vincado.

Para além do impacto demonstrado na autoestima de um colaborador, lealdade, identificação, retenção e atração de pessoas – tanto internas como externas –, o presente estudo pretende perceber até que ponto o PEP pode também ter impacto no bem-estar e *engagement* dos colaboradores.

No entanto, para além da preocupação com a reputação externa, é cada vez mais importante que as organizações considerem também os indicadores que contribuem de forma positiva para a satisfação e bem-estar dos colaboradores no trabalho. Não apenas por influenciar diretamente os indivíduos e a maneira como desempenham o seu trabalho e contribuem para os resultados

da organização, as suas intenções de saída ou permanência na organização, mas também pela responsabilidade de “promover ambientes de trabalho seguros e saudáveis para todos os colaboradores (...)” (Nações Unidas, 2015, p. 5) respondendo desta forma a um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas – Objetivo 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico.

Para além do dever de promover locais de trabalho saudáveis, seguros e dignos para todos os trabalhadores, é esperado que as organizações desenvolvam uma abordagem à Gestão de Recursos Humanos (GRH) que seja capaz de proporcionar bem-estar aos colaboradores, já que este é um direito fundamental. Segundo Guest (2017), a abordagem à GRH deve contemplar tanto os interesses dos colaboradores, como dos empregadores para que, através da adoção desta perspetiva pluralista, se potencie uma parceria que proporcione ganhos mútuos aos intervenientes – ganho do colaborador através do bem-estar proporcionado e ganho do empregador através dos resultados organizacionais. Este intercâmbio desenvolvido com base na reciprocidade defende que se o empregador priorizar práticas de RH que vão de encontro à promoção do bem-estar dos colaboradores, estes responderão de forma positiva no que respeita ao desempenho, potenciando assim os resultados individuais e, consequentemente, organizacionais.

Ainda Boxall (2013), sugeriu três dimensões da mutualidade, que vão de encontro ao presente estudo, na medida em que considera a promoção do bem-estar por parte das organizações como um fator diferenciador no desempenho dos colaboradores, para além da preocupação que estas devem ter pela reputação externa. Assim, o mesmo autor considera que a necessidade de uma organização em ter colaboradores com as competências necessárias ao desempenho de determinadas funções, se equilibra com a necessidade que as pessoas sentem de ambientes de trabalho seguros, positivos e com justiça de tratamento.

Desta forma, é possível perceber que a imagem da organização, comumente vista como PEP, é, de certa forma, a base para os intervenientes externos – *stakeholders* –, moldarem a sua opinião sobre a organização, mas também para os intervenientes internos – colaboradores –, deduzirem a sua própria identidade (Mignonac et al., 2006). O objetivo do presente estudo prende-se com a compreensão do impacto do PEP de uma organização no bem-estar e *engagement* dos colaboradores. A principal questão deste modelo de investigação debruça-se em compreender de que forma estas duas últimas variáveis são afetadas pelo PEP, e se o compromisso afetivo tem um papel moderador nestas relações.

A literatura existente conta com contributos ao nível da relação entre o PEP e as intenções de *turnover* (Carmeli & Freund, 2009), o seu impacto ao nível do clima organizacional (Fuller et. al., 2006) e relação do PEP com a identificação organizacional dos colaboradores (Mignonac et. al., 2006). Neste sentido, o presente estudo vem agregar valor à literatura na medida em que fornecerá resultados relativos ao impacto do PEP na individualidade dos colaboradores, nomeadamente, ao nível do seu bem-estar geral e *engagement* com o trabalho.

Por fim, e no que respeita à estrutura desta investigação, esta levou a cabo uma análise teórica geral com a apresentação da revisão da literatura no capítulo 1, onde se pretendeu definir as variáveis em estudo, compreendendo os seus antecedentes, consequências e relação entre as mesmas, fundamentando-se desta forma as questões de investigação e as hipóteses colocadas. De seguida, no capítulo 2 é apresentada a metodologia utilizada na operacionalização do estudo realizado, através da explicação do procedimento e apresentação da amostra. Segue-se o capítulo 3 com a apresentação e análise dos resultados do estudo. Posteriormente, o capítulo 4 apresenta a discussão final dos resultados obtidos, e nos capítulos subsequentes são abordados os contributos teóricos e práticos da investigação, bem como as limitações encontradas e ainda sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1

Revisão da Literatura

Prestígio Externo Percebido

O PEP está relacionado com o que os colaboradores pensam em relação à forma como pessoas externas à organização avaliam a sua organização em termos de importância (Kang et al., 2011). Representa, assim, a forma como os colaboradores julgam que as pessoas externas à organização avaliam a empresa em termos de notoriedade (Smidts et al., 2001). Estes autores defendem também que, quanto maior for o prestígio da organização, maior será a identificação do colaborador com a mesma, uma vez que essa mesma conexão elevará a sua autoestima.

O constructo PEP foi especificamente introduzido para avaliar as crenças dos colaboradores sobre a forma como elementos externos à organização julgam o estatuto e a imagem da sua organização. Pode, portanto, ser interpretado como reflexo do valor social atribuído pelos colaboradores ao seu empregador (Mignonac et al., 2006).

O PEP diferencia-se de imagem organizacional ou reputação organizacional na medida em que o primeiro se refere à crença dos colaboradores na forma como *outsiders* veem a sua organização, enquanto a imagem ou reputação organizacional é a imagem que a organização realmente projeta (Šulentić et. al, 2017). De acordo com Alniacik et al. (2011), a reputação organizacional é um composto agregado que requer consistência de ações, noção da história e identidade de uma organização durante um tempo prolongado.

De acordo com Mignonac et al., (2006), de um ponto de vista social, o PEP é o estatuto de determinada organização, sendo atribuído pelos próprios colaboradores que após serem expostos a distintas fontes de informação, são influenciados e acabam por deduzir a opinião externa generalizada, relativamente à organização onde desempenham funções. Estas fontes de informação podem ser internas – quando associadas à comunicação entre os colaboradores dentro da organização sobre como a entidade é percecionada por terceiros –, ou informações externas – nomeadamente a publicidade e opiniões de grupos de referência. Por exemplo, as notícias veiculadas diariamente na comunicação social contribuem para a formação de uma determinada imagem da organização, por quem é externo à mesma.

É importante realçar que os colaboradores diferem entre si – quer pelo grau de escolaridade, quer pelo diferente nível de compreensão e necessidades do ambiente em que desempenham funções e ainda pela posição que ocupam –, o que poderá fazer com que a sua interpretação

perante a informação veiculada nas diversas fontes, possa ser percebida de maneira diferente, conduzindo a um impacto, mais forte ou mais fraco, na percepção do prestígio da sua organização. (Herrbach & Mignonac, 2004, Fuller et al., 2006, Cohen-Meiter et al., 2009; citados por Šulentić et. al., 2017).

De acordo com Šulentić et. al., (2017), para entender o constructo PEP existe a necessidade de considerar outras variáveis. Os autores defendem que, independentemente da opinião que pessoas externas possam ter acerca da organização, se os colaboradores não estiverem satisfeitos com a forma como são tratados internamente, não desenvolvem uma opinião tão positiva do prestígio da organização.

Posto isto, estes autores afirmam que diferentes fatores devem ser tidos em conta quando se pensa na origem e desenvolvimento do PEP como: o sucesso passado e a posição atual da organização – visibilidade, reputação entre clientes e fornecedores, estabilidade e tradição da empresa –, o impacto social e ambiental da organização, o clima organizacional interno e o respeito perante os colaboradores.

O PEP é reconhecido como um importante fator nos sentimentos dos colaboradores sobre a sua organização, uma vez que, o prestígio da mesma, faz com que estes se sintam não apenas orgulhosos das suas conquistas, mas como têm, perante a sociedade, família e amigos uma autoestima e bem-estar superior por pertencerem a uma organização com valor reconhecido externamente (Šulentić et. al., 2017). Os mesmos autores defendem ainda que, atualmente, e principalmente para os colaboradores com contacto direto com os clientes, é cada vez mais necessário que estes acreditem de forma genuína nos valores da organização e que tenham predisposição para agir sob os mesmos, isto é, que estejam *engaged* com o trabalho e a organização.

Estudos anteriores demonstram que uma percepção externa positiva acerca do ambiente interno de trabalho e a percepção interna dos colaboradores desse mesmo suporte externo, conduzem a atitudes mais fortes no local de trabalho (Smidts et al., 2001, Carmeli e Freund, 2002, Bartels et al., 2007; citados por Šulentić et. al., 2017). Afirmam que a importância de um clima organizacional positivo é importante tanto para o bem-estar dos colaboradores, como para a percepção externa da organização.

Bem-estar

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define que bem-estar de um indivíduo não é apenas medido tendo em conta a ausência de doença ou enfermidade, implicando um completo estado de bem-estar físico, mental e social. Também a OCDE (2013, p. 29) define o bem-estar subjetivo como “bons estados mentais, incluindo todas as diferentes avaliações, positivas e negativas, que as pessoas fazem das suas vidas, e a reação afetiva das pessoas às suas experiências”.

O mesmo conceito define-se como mais do que apenas felicidade (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2001). Um indivíduo pode considerar-se bem, isto é, num estado de afeto positivo e satisfeito, mas o mesmo não significa que esteja necessariamente bem do ponto de vista psicológico (Deci & Ryan, 2008). Neste sentido, bem-estar pode também definir-se como a vivência de uma experiência de vida de profunda satisfação e realização de potencialidades humanas (Waterman, 1993).

Segundo Diener et al. (1999), o bem-estar subjetivo trata-se de uma ampla categoria de fenómenos que contempla a satisfação pessoal, as respostas emocionais dos indivíduos e ainda tem implicações ao nível do juízo global individual relativo à sua satisfação com a vida. Essa mesma satisfação com a vida pode motivar o desejo de permanecer no mesmo registo, não alterando as suas ações, ou pode implicar a vontade de mudar por não ter entusiasmo nem com o passado nem face ao futuro e pode, tanto ter impacto, como ser impactado ao nível familiar, de trabalho, saúde, finanças ou bem-estar pessoal.

Mais tarde, os mesmos autores definiram o conceito de bem-estar subjetivo como as avaliações cognitivas – como julgamentos de satisfação e realização; e avaliações afetivas, isto é, reações emocionais que um indivíduo faz da sua vida como um todo. Consideram-no um conceito amplo que permite experimentar níveis quer elevados ou baixos de emoção e/ou estados de espírito positivos e/ou negativos, como também alta satisfação com a vida, ou o contrário (Diener et al., 2009). Então, quer seja ao nível mental, emocional ou físico, o indivíduo é capaz de experimentar prazer ou descontentamento a estes níveis.

Gavin e Mason (2004) defendem que para que as pessoas consigam atingir o seu bem-estar e felicidade na vida em geral, devem ser felizes no trabalho. Acrescentam que o trabalho, visto de forma isolada, não poderá definir todo o bem-estar de uma pessoa, mas, defendem que uma pessoa que seja infeliz no seu trabalho, não alcança o pleno bem-estar e a genuína felicidade. Com isto, colaboradores que sintam o seu bem-estar valorizado, não apenas no que ao trabalho

diz respeito, tendem a ser mais produtivos a longo prazo, apresentando melhores resultados, defendem os mesmos autores.

As lacunas ao nível do bem-estar podem facilmente gerar tensão, que, de acordo com Le Fevre et al. (2013), correspondem a respostas físicas, comportamentais ou psicológicas a fatores de *stress* – os chamados stressores. Muitos desses stressores podem influenciar o bem-estar dos colaboradores.

Stressor é o termo utilizado para definir a força que atua sobre um indivíduo e que constituem uma ameaça ou exigência à vida atual e ao ambiente social desse mesmo indivíduo (Wheaton & Montazer, 2010). Se a resposta a um stressor é neutra ou até positiva, então não é considerada como uma tensão (Cooper & Quick, 1999), o que significa que o indivíduo não está a experienciar uma situação de stress. Por outro lado, se a resposta a um stressor for negativa, o indivíduo está sob condições de stress e, em termos de trabalho, a sua resposta comportamental pode gerar tensão à eficiência, eficácia, satisfação e desempenho do colaborador. Segundo os autores supramencionados, essa tensão irá manifestar-se sob a forma de ansiedade, absentismo, mau desempenho, insatisfação profissional, e, em casos de uma exposição mais contínua a fatores que comprometam o seu bem-estar, pode até levar ao turnover do colaborador.

Em suma, existem assim stressores que afetam negativamente a autoestima de um indivíduo, bem como a sua satisfação com a vida no geral. Neste sentido, é pertinente considerar que a opinião dos outros relativamente à nossa organização, isto é, o PEP, pode ser uma ameaça ou exigência à vida e ambiente social que experienciamos. Posto isto, sugere-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O PEP influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores.

Engagement

De acordo com Salanova e Schaufeli (2009), a palavra “*engagement* do trabalhador”, e não “no trabalho”, era utilizada pela Organização Gallup Buckingham e Coffman no final dos anos 90. Os mesmos autores afirmam ser difícil encontrar um termo que abarque a verdadeira natureza do conceito, sendo a tradução para outras línguas algo complicada. Posto isto, e seguindo a mesma linha de orientação, será utilizada ao longo deste estudo, a terminologia original – *engagement*.

Bakker e Schaufeli (2008) sentiram necessidade de investigar um comportamento organizacional positivo, que se define como “o estudo e a aplicação de forças de recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente, por forma a serem desenvolvidas e geridas de forma eficaz, para melhoria do desempenho no local de trabalho atual” (Luthans, 2002, p. 698). Segundo Schaufeli et al. (2002), um dos constructos de um comportamento organizacional positivo pode ser o *work engagement*, que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção de um indivíduo que apresente um estado de espírito positivo e gratificante, relacionado com o trabalho. De acordo com os mesmos autores, o vigor que se sente com o trabalho caracteriza-se pelos elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto um indivíduo desempenha as suas funções. A dedicação refere-se ao forte envolvimento com o trabalho, bem como o sentimento de entusiasmo e desafio que o indivíduo sente. Por fim, caracterizam a absorção pela total concentração do indivíduo no seu trabalho, fazendo com que o tempo passe rapidamente enquanto desempenha as suas tarefas, bem como sentimento de dificuldade em desligar-se do trabalho.

A investigação conduzida por May et al. (2004) apresenta resultados que vão de encontro aos supramencionados (Schaufeli et al. (2002)), onde caracterizam o *engagement* como um construto tri-dimensional, que conjuga em si uma componente física – os níveis de energia durante o trabalho; uma componente emocional – associada ao envolvimento afetivo que o indivíduo aquando o desempenho das suas funções; e por fim, uma componente cognitiva – caracterizada pela capacidade de absorção total do colaborador durante o seu trabalho.

Ou seja, o *work engagement* representa os contributos físicos, emocionais e cognitivos, no seu todo, que os indivíduos transportam para o seu papel no trabalho (Rich et al., 2010). Neste sentido, o *engagement* dos colaboradores é mais do que apenas o investimento de um aspeto isolado do “eu”.

Ao contrário dos *workaholics*, os colaboradores mais *engaged* com o trabalho não veem um trabalho como um vício, prezando e valorizando outros aspetos externos ao trabalho. Desenvolvem o seu trabalho com entusiasmo e energia, ao contrário dos indivíduos que são dependentes do trabalho e que são dominados por um forte e incontrolável impulso interior (Bakker & Demerouti, 2008).

Bakker e Demerouti (2007) e Schaufeli e Salanova (2007) concluíram com os seus estudos que um dos antecedentes do *work engagement* são os recursos de trabalho. O modelo das exigências-recursos de trabalho proposto pelos primeiros autores, indica que esses recursos de

trabalho correspondem a características capazes de impactar de forma positiva a maneira como os colaboradores agem sob o seu trabalho, como por exemplo, o suporte social que sentem por parte dos colegas e chefias, o *feedback* que recebem relativamente à sua performance, a variedade de competências que podem demonstrar, a autonomia e as oportunidades de aprendizagem. De acordo com Bakker e Demerouti (2007), esses mesmos recursos são funcionais na realização dos objetivos de trabalho, reduzem os custos fisiológicos e psicológicos associados às exigências de trabalho e estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal e aprendizagem.

A par com os recursos de trabalho, os mesmos autores propõem ainda no seu modelo que, existem as exigências de trabalho, ou seja, aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que requerem um esforço sustentado estando, portanto, associados a custos fisiológicos ou psicológicos capazes de influenciar de forma menos positiva a reação de um colaborador perante as suas tarefas, como por exemplo, a pressão laboral, um ambiente físico desconfortável, interações exigentes com clientes e ambiguidade de papéis, que podem levar a exaustão, problemas de sono e saúde debilitada (Bakker e Demerouti, 2007).

O modelo das exigências-recursos de trabalho de Bakker e Demerouti (2001) propõe ainda que existe potencial motivacional nos recursos de trabalho, na medida em que, ambientes de trabalho que ofereçam os recursos necessários aos seus colaboradores, fomentam nos mesmos a vontade de dedicar todo o esforço e capacidades às tarefas de trabalho. Podem estar associados à motivação extrínseca quando são fundamentais para alcançar os objetivos de trabalho, ou à motivação intrínseca quando fomentam a oportunidade ao colaborador de aprender, desenvolver e crescer, conferindo maior potencial de motivação, maior *engagement*, menos cinismo e uma maior performance.

Schaufeli et al. (2001) defendem ainda que os colaboradores mais *engaged* se consideram mais eficazes na sua atividade profissional, o que influencia positivamente a sua vida extratrabalho, em termos de bem-estar geral. Através da atitude positiva que possuem, aliado ao nível de atividade que mantêm diariamente, colaboradores com maiores níveis de *engagement* com o trabalho são capazes de criar o seu próprio feedback positivo em termos de apreciação, reconhecimento e sucesso, o que faz que com que transportem mais energia e entusiasmo para atividades do quotidiano, como por exemplo, na prática desportiva ou hobbies criativos. Em suma, colaboradores com maiores níveis de *engagement*, sentem consideráveis

níveis de energia e entusiasmo com o seu trabalho, bem como o sentimento de que o tempo passa rapidamente, pela maneira como se sentem absorvidos no desempenho das suas tarefas.

Consequentemente, e segundo Bakker e Demerouti (2008), o seu desempenho organizacional será superior face aos indivíduos *non-engaged* com o trabalho, já que experienciam emoções muito positivas no trabalho (como a felicidade, diversão e entusiasmo), o que pode ser razão para uma maior produtividade. Têm ainda capacidade de criar os seus próprios a) recursos pessoais e b) de trabalho: nomeadamente, a) serem mais otimistas, eficazes e com capacidade de ter maior autoestima e valorização individual do seu trabalho dentro da organização; e b) serem mais autónomos e terem capacidade de dar e receber *feedback* e suporte aos colegas.

Neste sentido, reconhece-se que o PEP possa ser considerada um recurso de trabalho, na medida em que o impacto social da organização na envolvente, seja através de comentários relacionados com o verdadeiro valor da organização, do comportamento da gestão, da equidade e respeito pelos colaboradores e até mesmo da experiência pessoal de cada indivíduo, podem influenciar a maneira como os colaboradores se identificam com a organização, afetando o seu vigor, absorção e dedicação no trabalho. Posto isto, propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 2: O PEP influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores.*

O papel moderador do Compromisso Afetivo

Segundo Allen e Meyer (1991), o compromisso organizacional é a força com que um indivíduo se envolve e identifica com determinada organização, e é composto por três dimensões: a) compromisso afetivo (CA) – quando os colaboradores se sentem envolvidos e emocionalmente ligados com a organização; b) de continuidade – quando existe a consciência por parte do colaborador relativamente ao custo associado da sua saída da organização, isto é, a perceção de que a sua saída irá implicar perdas para si próprio; ou c) normativo – quando existe o sentimento de obrigação de continuar a trabalhar na organização.

Estas três dimensões têm em comum a visão de que o compromisso organizacional se trata então de um estado psicológico que: 1) caracteriza a relação do colaborador com a organização para a qual trabalha e 2) tem implicações na sua intenção e decisão de continuar ou abandonar uma organização (Allen & Meyer, 1991). No entanto, a natureza do estado psicológico difere entre as três abordagens: a) o CA refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento com a organização, portanto, colaboradores que experienciem um CA elevado, permanecem na

organização porque *querem*; b) no compromisso de continuidade, o estado psicológico recai sobre a consciência do colaborador dos custos associados à sua saída, principalmente para si próprio. Então, estes, mantêm-se na organização porque *precisam*; por fim, no c) no compromisso normativo, o sentimento de obrigação de subsistir na organização, faz com que os indivíduos permaneçam na organização porque *devem*.

Porter et al. (1974) sugerem que o CA se classifica como uma atitude perante a organização, composta por três componentes principais: 1) uma enorme dedicação em exercer um considerável esforço em nome da mesma, 2) um forte desejo de manter a filiação com a organização e 3) a aceitação e crença dos valores e objetivos da mesma.

Mowday et. al (1982) propuseram que os antecedentes do CA se dividiam em quatro categorias, nomeadamente: características pessoais, características estruturais, categorias relacionadas com o trabalho e experiências de trabalho. Mais tarde, Meyer e Allen (1991) consideraram confusa a distinção entre as experiências subjetivas de trabalho e as características objetivas de trabalho pelo facto de serem medidas de auto-reporte, propondo então a utilização de um termo mais global – experiência de trabalho –, onde contemplam as características de trabalho, tanto objetivas como subjetivas. Os mesmos autores sugerem então como antecedentes do CA: a) as características pessoais do colaborador; b) a estrutura organizacional; e as c) experiências de trabalho.

Embora as características pessoais do colaborador, por exemplo, a sua idade, género, educação e estatuto profissional possam estar relacionadas com o compromisso, as relações não são suficientemente fortes ou consistentes (Meyer & Allen, 1991). Anteriormente, já Mottaz (1988) tinha demonstrado que a ligação entre estas características demográficas e o compromisso eram indiretas, e deixavam de ser relevantes quando os valores de trabalho e recompensas de trabalho estavam controlados.

Posto isto, Meyer e Allen (1991) sugerem que disposições pessoais como a necessidade de realização, afiliação e autonomia, ética pessoal no trabalho e *locus* de controlo estão, ainda que de forma moderada, relacionadas com o compromisso. Estas correlações sugerem a possibilidade de haver uma propensão distinta entre os colaboradores para que se sintam afetivamente ligados a uma organização, já que, também as disposições variam de pessoa para pessoa. Outra abordagem capaz de perceber os efeitos das disposições pessoais no compromisso, considera a interação das mesmas com os fatores de envolvência do trabalho e afirma que os indivíduos cujas experiências de trabalho são mais compatíveis com as suas

disposições pessoais – por exemplo, funções que satisfaçam as suas necessidades pessoais, que façam bom uso das suas capacidades e que expressem os seus valores no trabalho –, tendem a ter atitudes de trabalho mais positivas do que aqueles cujas experiências são menos compatíveis (Hackman & Oldham (1976); Hulin & Blood (1968), citados por Meyer & Allen (1991)).

Em termos de estrutura organizacional, existem alguns fatores considerados como antecedentes do CA que um colaborador pode sentir com a sua organização, nomeadamente, a descentralização no processo de tomada de decisão (Brooke, Russell & Price, 1988). Meyer e Allen (1991) acrescentam ainda a relação colaborador/superior, a clareza do papel que determinado colaborador desempenha e ainda o sentimento de importância pessoal, isto é, a capacidade de o indivíduo sentir que está a acrescentar valor à sua organização.

Por fim, em termos de experiências de trabalho, Meyer e Allen (1991) tiveram por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), que defende que as variáveis da experiência de trabalho podem dividir-se em duas categorias: os fatores que devem satisfazer as necessidades dos colaboradores de se sentirem confortáveis na organização, em termos físicos e psicológicos – os *fatores de higiene*, como por exemplo, a equidade na distribuição salarial, a autonomia no trabalho, a qualidade da supervisão e as relações entre os colaboradores; e as variáveis que contribuem para que os mesmos se possam sentir competentes na função que desempenham – os *fatores motivacionais*, como por exemplo, a realização pessoal, a autonomia, a oportunidade de crescimento pessoal e a participação no processo de tomada de decisão.

O conceito de CA assemelha-se ao de *work engagement*, mas diferem no seu alvo. Enquanto que o primeiro diz respeito ao vínculo afetivo entre os colaboradores e os valores da organização como um todo (Brooke, Russell & Price, 1988), o *work engagement* representa perceções baseadas no próprio trabalho (Maslach et al., 2001), sendo um constructo mais amplo, na medida em que envolve um investimento do colaborador no seu todo, em termos de energias cognitivas, emocionais e físicas (Christian et al., 2011).

Tuna et. al (2016) defendem que quando um colaborador se sente comprometido com a organização, está comprometido com o ideal da mesma e com aquilo que esta representa. Por consequência, o seu desejo de desempenhar funções que vão para além dos seus interesses é um indicador da sua aceitação pelas crenças e ideias percebidos da organização – mais comportamentos extra-papel.

Nesta linha de raciocínio, é esperado que o CA tenha um papel moderador na relação entre o PEP e o bem-estar e *engagement* dos colaboradores uma vez que, é esperado que quanto

maior for a ligação emocional de um indivíduo com a sua organização, menos influência e maior indiferença se sintam face aos comentários externos menos positivos relativos à organização. Posto isto, colocam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: O CA modera a relação entre o PEP e o bem-estar dos colaboradores, de tal forma que este efeito será menor para indivíduos com níveis elevados de compromisso afetivo.

Hipótese 3b: O CA modera a relação entre o PEP e o *engagement* dos colaboradores, de tal forma que o este efeito será menor para indivíduos com níveis elevados de compromisso afetivo.

Em suma, pretende estudar-se qual o impacto que o PEP tem no bem-estar e *engagement* dos colaboradores, e até que ponto o CA tem influência na relação entre as variáveis. Posto isto, o modelo conceptual da investigação representa-se graficamente na figura 1.1:

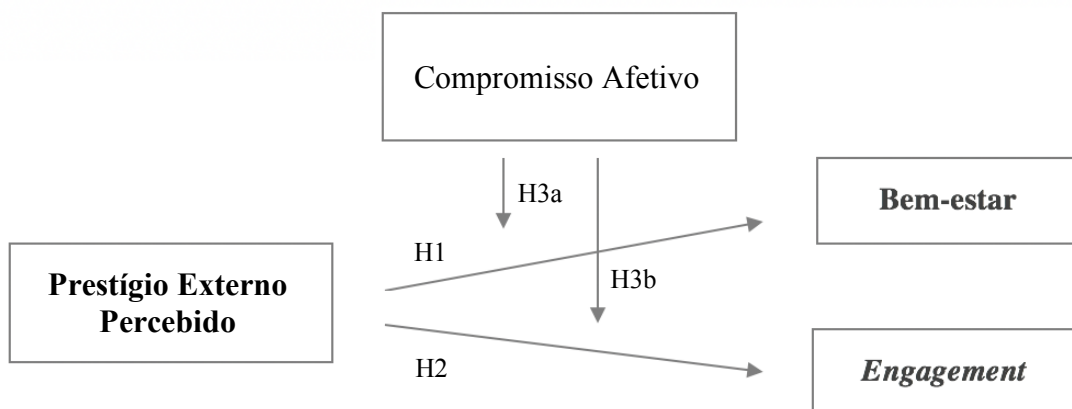


Figura 1.1 - Representação Gráfica do Modelo

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1 Procedimento e amostra

O presente estudo tem como principal objetivo perceber de que forma as atitudes em relação à organização influenciam bem-estar e *engagement* dos colaboradores, e se a opinião de elementos externos – o PEP – tem influência nessas mesmas variáveis.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, que compreendeu as quatro variáveis em estudo, nomeadamente, o PEP, o *engagement*, o bem-estar e o CA. Fizeram ainda parte do questionário variáveis sociodemográficas, designadamente a idade, sexo, nível de escolaridade, antiguidade na organização, tipo de vínculo contratual e setor de atividade.

Relativamente à divulgação do questionário para a recolha de dados, esta foi feita através de redes sociais como o LinkedIn e ainda redes de contacto profissional da equipa de investigação. Esta divulgação foi feita entre março e maio de 2021.

No que respeita à amostra, os critérios de inclusão dos indivíduos foram: saber ler e compreender corretamente a língua portuguesa, ter iniciado a sua atividade profissional, encontrando-se a trabalhar por conta de outrem no momento da resposta, e ter mais de 18 anos. Pretendia-se também obter respostas de colaboradores de diversos setores de atividade, sem exclusão, de diferentes níveis de escolaridade e a exercer, ou não, cargos de chefia.

No consentimento informado apresentado inicialmente foi garantida a confidencialidade e o anonimato da participação, e clarificado que a participação seria voluntária e poderia ser interrompida a qualquer momento sem necessidade de justificação.

A amostra é constituída por 437 participantes, sendo 79,4% do sexo feminino. A idade dos indivíduos varia entre os 18 e os 63 anos, sendo a média de idades de 29 anos (DP=10,58). A maioria dos respondentes (35,2%) tem como último nível de escolaridade concluído o ensino secundário, seguindo-se 33,2% de respondentes com licenciatura concluída. A maioria (46%) desempenha funções na sua organização atual entre 1 e 5 anos. O setor de atividade mais representado na amostra é o do comércio e vendas (11,7%), seguindo-se o setor da eletricidade, gás e água com 11% de respondentes. A maioria dos indivíduos trabalha numa empresa privada (74,1%), e 49,2% dos respondentes possuem um vínculo contratual sem termo.

2.2 Medidas

Prestígio Externo Percebido. A variável PEP foi medida através de uma escala desenvolvida por Herrbach et. al (2004), baseada na escala de prestígio organizacional de Mael e Ashforth (1992). Esta escala é constituída por seis itens e tem como objetivo perceber em que medida os colaboradores se sentem prestigiados por fazer parte de determinada organização.

Os participantes responderam com base numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Um exemplo de item é “A minha organização não goza de boa reputação na minha comunidade”. A escala revelou ter uma boa fiabilidade interna, com um $\alpha = 0,75$.

Bem-estar subjetivo. O bem-estar subjetivo foi medido através da escala WHO-5 Well-Being Index de Topp et al. (2015). Esta escala é constituída por cinco itens e procura compreender em que medida os indivíduos avaliam as suas vidas em termos de saúde mental, e demonstrou ter uma boa fiabilidade interna ($\alpha = 0,89$). Os participantes responderam numa escala de frequência de sete pontos que varia entre 1 – Em nenhum momento e 6 – Sempre. Um exemplo de um item é “O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.”

Engagement. O *engagement* foi medido através da versão curta da escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) de Schaufeli et al. (2002), adaptada e validada para Portugal por Sinval e colegas (2018). Esta escala é constituída por nove itens e avalia em que medida os indivíduos experienciam um estado mental positivo relacionado com o trabalho, incluindo itens correspondentes às três dimensões da descrição de *engagement* por Schaufeli et al. (2002): o vigor, dedicação e absorção. Os participantes responderam numa escala de frequência de sete pontos que varia entre 1 – Nunca e 7 – Todos os dias. Um exemplo de um item é “Sinto-me cheio de energia no meu trabalho”. A escala apresentou também uma fiabilidade interna muito boa ($\alpha = 0,92$).

Compromisso afetivo. O CA foi operacionalizado através da escala de Meyer & Allen (1991), adaptada e validada para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala é constituída por seis itens e avalia em que medida os indivíduos se sentem emocionalmente ligado à organização. Os participantes responderam numa escala de concordância de sete pontos que varia entre 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente. Um exemplo de um item é “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa” (invertido). Com um $\alpha=0,83$, a escala também demonstrou ter uma boa fiabilidade interna.

Variáveis de controlo. O género, o nível de qualificações e o tipo de vínculo contratual foram incluídas como variáveis de controlo no modelo. Os participantes indicaram o seu género, último nível de escolaridade concluído e qual o vínculo contratual que possuem com a organização onde trabalham atualmente. A primeira e última variáveis supramencionadas foram recodificadas em variáveis *dummy* – para a variável “género”: 0 = feminino e 1 = masculino; para a variável “vínculo contratual”: 0 = contrato sem termo certo; 1 = contrato com termo certo.

A investigação anterior mostrou que estas têm um papel relevante na explicação do bem-estar, na medida em que, as mulheres reportam níveis de afeto positivo de maneira mais elevada do que os homens e, portanto, apresentam maior nível de bem-estar subjetivo (Wood et al., 1989, citados por Diener et al., 1999). A educação ou nível de qualificação pode, segundo Diener et al. (1999), contribuir para um maior bem-estar subjetivo, na medida em permite aos indivíduos progredirem em direção aos seus objetivos e adaptar-se de forma mais eficiente às mudanças que ocorrem à sua volta. No que respeita ao vínculo contratual, os mesmos autores defendem que este pode influenciar o bem-estar subjetivo, na medida em que os colaboradores que possuem vínculos contratuais mais estáveis – como o contrato sem termo –, vêm maior sentido no seu trabalho, o que lhes confere relações sociais mais positivas e um maior sentido de identidade e significado com o trabalho e a organização.

No que se refere ao papel relevante das mesmas variáveis na explicação do *engagement*, Crawford et al. (2014) defendem que expectativa dos colaboradores relativamente à sua segurança no seu trabalho e organização, como por exemplo, o tipo de vínculo contratual funciona como uma fonte de previsibilidade que pode potenciar os seus níveis de *engagement*. Também a investigação de Kim e Kang (2017) evidencia a influência das variáveis “género” e “educação” na explicação dos níveis de compromisso com o trabalho, pelo que estas foram utilizadas como variáveis de controlo no presente estudo.

CAPÍTULO 3

Resultados

No quadro 3.1 apresentam-se as médias, desvios-padrão e correlações entre todas as variáveis em estudo, incluindo as variáveis de controlo. Todas as variáveis presentes no modelo conceptual em estudo apresentam uma correlação positiva entre si. O PEP está positivamente relacionado com o bem-estar ($r = 0,254, p < 0,01$), *engagement* ($r = 0,350, p < 0,01$) e CA ($r = 0,403, p < 0,01$).

As variáveis bem-estar e *engagement* estão positivamente correlacionadas ($r = 0,576, p < 0,01$). É ainda possível verificar uma correlação significativa positiva entre o CA e o *engagement* ($r = 0,586, p < 0,01$).

No que respeita às variáveis de controlo, a correlação entre o género e o bem-estar é significativa ($r = 0,166, p < 0,01$), o que indica que os homens reportam níveis mais elevados de bem-estar do que as mulheres. Também a variável de controlo “vínculo contratual” apresenta uma correlação negativa com o CA ($r = -0,116, p < 0,01$), o que significa que, os colaboradores com contrato de trabalho sem termo, demonstram maior CA para com a organização.

Quadro 3.1 – Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. PEP	3,713	0,640						
2. Bem-estar	3,780	1,127	,254**					
3. <i>Engagement</i>	5,634	1,176	,350**	,576**				
4. CA	4,400	0,985	,403**	,412**	,586**			
5. Género ^a	0,201	0,401	-,015	,166**	,041	,008		
6. Nível de qualificação	3,120	1,174	,113*	,007	,016	-,016	-,007	
7. Vínculo contratual ^b	0,498	0,501	-,026	-,048	-,051	-,116**	-,013	-,012

Nota: DP – desvio padrão;

N = 422-437

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

^a 0 = Feminino; 1 = Masculino

^b 0 = Contrato sem termo; 1 = Contrato com termo certo

O quadro 3.2 apresenta os resultados da análise da moderação do CA na relação entre o PEP e o bem-estar. A moderação foi testada com recurso ao macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes (2013), recorrendo ao Modelo 1. Foi utilizado o modelo com 5000 amostras *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95%. O *p* (nível de significância) foi analisado a 5%. Os resultados mostram que existe uma relação não significativa entre ambas as variáveis ($B = -,404$; $t = -1,242$; $p < 0,01$), não corroborando desta forma a hipótese 1 do modelo, que propunha que o PEP influenciava positivamente o bem-estar.

No que respeita ao quadro 3.3, que apresenta os resultados para a moderação do CA na relação entre o PEP e o *engagement*, está demonstrada uma relação significativa entre as duas últimas variáveis ($B = ,973$; $t = 3,221$; $p < 0,01$). Estes resultados sugerem que existe uma influência daquilo que os outros pensam sobre a organização para a qual um indivíduo trabalha, impactando o seu entusiasmo, envolvimento e energia no trabalho. Assim, a hipótese 2, que propunha uma influência positiva do PEP no *engagement* dos colaboradores, é corroborada.

É ainda possível verificar o efeito positivo da variável de controlo “género” no bem-estar ($B = ,434$; $t = 3,575$; $p < 0,01$), o que indica que os homens reportam maiores níveis de bem-estar.

Quadro 3.2 – Coeficientes da análise de moderação do CA na relação entre PEP e bem-estar

Variável	Bem-estar				
	B	EP	t	IC95 (inferior)	IC95 (superior)
PEP	-,404	,326	-1,242	-1,045	,2357
<i>Variável moderadora</i>					
CA	-,073	,279	-,262	-,621	,478
<i>Interação</i>					
PEP x CA	,138	,075	1,846	-,009	,284
<i>Variáveis de controlo</i>					
Género	,434	,121	3,575	,195	,673
Nível de qualificação	,011	,043	,252	-,073	,095
Vínculo contratual	-,009	,099	-,089	-,203	,185
R² ajustado: ,212					
F: 18,455					

Nota: EP – erro padrão; IC – intervalo de confiança.
N = 418

Quadro 3.3 – Coeficientes da análise de moderação do CA na relação entre PEP e engagement

Variável	Engagement				
	B	EP	t	IC95 (inferior)	IC95 (superior)
PEP	,973	,302	3,221	,380	1,568
<i>Variável moderadora</i>					
CA	1,299	,259	5,019	,790	1,807
<i>Interação</i>					
PEP x CA	-,173	,069	-2,501	-,309	-,037
<i>Variáveis de controlo</i>					
Género	,116	,113	1,031	-,105	,338
Nível de qualificação	-,001	,040	-,016	-,079	,077
Vínculo contratual	,045	,092	,491	-,135	,225
R² ajustado: ,390					
F: 43,026					

Nota: EP – erro padrão; IC – intervalo de confiança.

N = 418

Os resultados sugerem que a relação entre a variável PEP e bem-estar não é moderada pelo CA ($B = ,138$; $t = 1,846$; $p < 0,01$), pelo que a hipótese 3a do modelo não é suportada. O modelo proposto explica aproximadamente 21% do PEP ($F(18,455) = ,212$).

Pelo contrário, a evidência empírica demonstra a existência de um efeito moderador do CA na relação entre o PEP e o *engagement* dos colaboradores ($B = -,173$; $t = -2,501$; $p < 0,01$). Assim, quanto mais elevado for o compromisso sentido por um colaborador para com a sua organização, menor será o impacto que a opinião externa sobre a mesma terá no seu *engagement* com o trabalho. Desta forma, a hipótese 3b, que propunha que o CA moderaria a relação entre a PEP e o *engagement* dos colaboradores, de tal forma que o efeito seria menor para indivíduos com níveis elevados de compromisso afetivo, verifica-se.

A figura 3.1 apresenta uma análise gráfica realizada *post-hoc*, para testar o efeito principal do CA na relação entre o PEP e o *engagement*. O efeito de interação foi estimado recorrendo a um desvio-padrão abaixo (-1DP) e acima (+1DP) da média do CA.

Assim, como ilustrado na figura 3.1 o efeito do PEP no *engagement* mostrou-se mais baixo quando o CA apresentava um maior nível ($B = 0,021$, $t = ,179$, $p = ,858$, IC 95% [-0,214, 0,256])

e mais elevado quando o CA era inferior ($B = 0,368$, $t = 3,926$, $p < 0,01$, IC 95% [0,184, 0,552]). Estes resultados providenciam suporte adicional à verificação da hipótese 3b, já anteriormente corroborada. O modelo proposto explica aproximadamente 39% da variável PEP ($F(43,026) = ,390$).

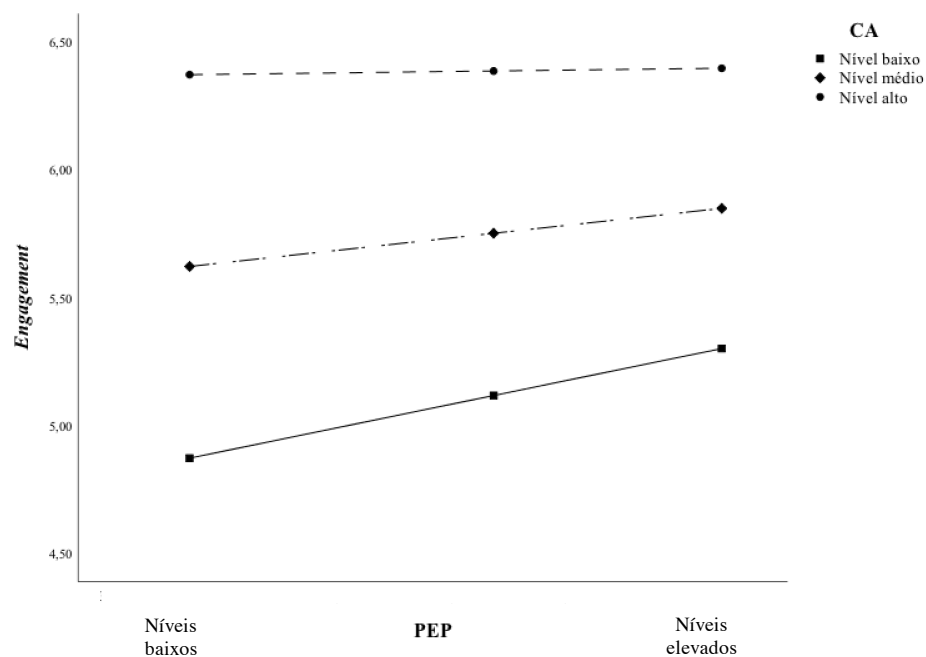


Figura 3.1 - Efeito moderador do CA na relação entre PEP e engagement

CAPÍTULO 4

Discussão

A presente investigação tinha como principal objetivo analisar o impacto que a opinião externa relativamente ao prestígio da organização a que um indivíduo pertence, tem sobre o mesmo, no que respeita ao seu bem-estar no geral com a vida e ao seu *engagement* com o trabalho. Pretendeu-se numa primeira instância explorar mais sobre a variável PEP e preencher a lacuna encontrada na literatura sobre a relação entre o prestígio externo e variáveis extra-trabalho, nomeadamente, com o bem-estar geral com a vida, mas também de que forma esta tem impacto em variáveis diretamente ligadas ao trabalho, nomeadamente, o *engagement*. Procurou-se também perceber se o facto de um indivíduo estar mais ou menos comprometido em termos afetivos com a sua organização, iria fazer com que o impacto da opinião externa acerca da mesma, iria variar em termos de intensidade. Ou seja, se a relação entre o PEP e as seguintes variáveis – bem-estar e *engagement*, seria moderada pela variável CA.

A hipótese 1 que propunha a influência do PEP no bem-estar não foi confirmada, sugerindo que o bem-estar geral do indivíduo depende de vários fatores do trabalho e da vida pessoal, mas não necessariamente do prestígio da organização. Tal como Diener et. al (1999) defenderam na sua investigação, o bem-estar trata-se de uma ampla categoria de fenómenos que inclui as avaliações e apreciações que os indivíduos fazem da sua própria vida. Pode ser influenciado por fatores relacionados com o trabalho – os comportamentos demonstrados pelos líderes e o clima e estruturas organizacionais, bem como a oportunidade de progressão de carreira –, mas também por fatores individuais, nomeadamente, os traços de personalidade, e o suporte social que os indivíduos sentem.

Neste sentido, é perceptível que o bem-estar com a vida no geral depende de mais aspetos do que apenas relativos ao trabalho e à organização para a qual um indivíduo trabalha. Para além disso, mesmo os aspetos relativos a fatores relacionados com o trabalho são, de acordo com Gavin e Mason (2004), mais práticos e intrínsecos ao desempenho das funções dos colaboradores, como por exemplo, longas horas de trabalho, cargas de trabalho elevadas e equilíbrio trabalho-família, não estando dependentes da opinião dos outros sobre o prestígio que a sua organização tem. Nesta linha de raciocínio, e sendo que a relação direta entre as duas variáveis supramencionadas não foi significativa, a hipótese 3a que sugeria a moderação do CA na relação, também não se verifica.

A hipótese 2 do presente estudo, que defendia que o PEP influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores foi corroborada, sugerindo desta forma que o PEP é efetivamente um recurso de trabalho, com capacidade para afetar a atitude dos indivíduos perante o mesmo. Carmeli e Freund (2002) concluíram que os colaboradores que desenvolvem um elevado nível de identificação profissional e *engagement* com o trabalho, estão mais preocupados com a imagem e prestígio percebido externamente a cerca da sua função e organização. Ainda Tyler e Blader (2003), concluíram através da sua investigação que o prestígio percebido da organização e o respeito percebido ao indivíduo dentro da organização, influenciam o grau com que o mesmo funde a sua auto-identidade e auto-estima, com as características e estatuto da organização, bem como influenciam a sua identificação organizacional.

Também o modelo das exigências-recursos de trabalho proposto por Bakker e Demerouti (2001) sugere que, os recursos de trabalho tratam-se de características capazes de impactar de forma positiva a maneira como os colaboradores agem sob o seu trabalho, estimulando a oportunidade dos colaboradores a aprenderem, desenvolverem e crescerem a nível individual, tendo capacidade de aumentar o seu *engagement* com o trabalho. Esta linha de raciocínio apoia a afirmação supramencionada, de que o PEP é efetivamente um recurso de trabalho, já que é capaz de afetar a atitude dos colaboradores, conferindo-lhes uma maior vontade de dedicar todo o esforço e capacidades às suas tarefas.

Assim, os resultados obtidos na presente investigação são consistentes com os estudos supramencionados, na medida em que comentários externos relativos ao valor da organização, quer, por exemplo, em termos do comportamento da gestão ou da equidade e respeito presentes internamente, podem influenciar a maneira como os colaboradores se identificam com a organização e afetar, consequentemente, o seu *engagement* com o trabalho e a organização.

A hipótese 3b proposta no modelo desta investigação, que propunha que o CA tivesse um papel moderador na relação entre o PEP e o *engagement* dos colaboradores, foi também confirmada, o que sugere que quanto maior for a ligação emocional de um indivíduo à sua organização, menos influência e maior indiferença sentirá face aos comentários externos menos positivos relativos à sua organização no que respeita ao *engagement* que sente com o seu trabalho.

Estudos anteriores demonstram que para que se desenvolva um prestígio sólido, as organizações devem concentrar-se na construção de um sistema humano que seja composto por

colaboradores com forte empenho afetivo à organização (Carmeli e Freund, 2002). Também Christian e Slaughter (2007) descobriram que a dedicação e o vigor – componentes do *engagement* –, estavam relacionados com o compromisso organizacional, podendo afetar a maneira como o indivíduo encara o seu trabalho.

Ainda Meyer e Allen (1991) afirmam que o CA se refere a uma forte conexão emocional de um colaborador para com a sua organização, na medida em que não lhe restam dúvidas relativamente ao afeto, identificação, envolvimento e prazer que sente em fazer parte da mesma. Os indivíduos têm um elevado sentido de pertença e intenção de continuar na organização, pelo que, é seguro afirmar que os resultados do presente estudo vão de encontro à literatura, na medida em que, quanto maior é o CA de um colaborador, menor será o impacto da opinião que considera que os outros têm relativamente à sua organização, no seu *engagement* com o trabalho.

CAPÍTULO 5

Implicações teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para a literatura sobre a variável PEP, através da agregação de evidências que demonstram a importância da mesma variável no *engagement* dos colaboradores. Apesar de investigações que avaliam as relações entre o PEP e a identificação organizacional, o presente estudo é um contributo original para a literatura ao concluir que o PEP pode ser efetivamente considerado um recurso de trabalho e um fator de retenção dos colaboradores, através do *engagement*.

Esta investigação constitui-se também como um importante avanço para a literatura ao mostrar que quanto maior for o compromisso de um colaborador relativo a organização para a qual trabalha, menos importância terá a opinião externa relativa ao prestígio da sua organização no desenvolvimento do seu *engagement*. Assim, o CA reveste-se de importância na literatura da GRH e do comportamento organizacional por atenuar os efeitos que a percepção relativa à imagem da organização tem nas atitudes dos colaboradores.

Apesar de não se verificar uma evidência significativa na relação entre o PEP e o bem-estar, o presente estudo vem também providenciar alguns *inputs* interessantes, já que era um *gap* que existia até então na literatura. Reconhece-se assim que o bem-estar com a vida no geral depende então de um alargado conjunto de variáveis não apenas relacionadas com o trabalho – como o PEP, mas também com variáveis extra-trabalho.

Para além disso, do ponto de vista prático, os resultados indiciam um conjunto de práticas para aplicação nas organizações. Pode afirmar-se que a percepção externa tem efeito na forma como os colaboradores encaram o seu trabalho, isto é, com maior ou menor *engagement*, já que esse mesmo prestígio satisfaz as necessidades de estatuto do indivíduo, funcionando como uma importante ferramenta de retenção de colaboradores (Mignonac et al., 2006).

Então, tal como reconhecido por Šulentić et. al (2017), o PEP confirma-se como um importante fator no que respeita aos sentimentos dos colaboradores sobre a sua organização, no que respeita ao orgulho e autoestima que sentem ao pertencer a uma organização que acreditam ter características e valor socialmente valorizado. Como forma de aumentar o PEP, as organizações têm de ser capazes de projetar para o exterior uma reputação sólida e forte, que permita agregar valor e possibilite um bom posicionamento no mercado de trabalho, para que a percepção de pessoas externas seja superior. Em termos práticos, as organizações devem ser

capazes de manter uma comunicação cordial para o exterior, acrescentar valor aos clientes, fornecedores, e restantes *stakeholders* e ter parceiros que agreguem valor à sua reputação.

Para além desta relação direta do PEP no *engagement* dos colaboradores, também a opinião que os indivíduos projetarem para o exterior sobre a sua organização, contribuirá para formar a opinião de prestígio dos elementos externos à mesma. Então, é relevante para as organizações que proporcionem aos colaboradores condições de trabalho que os façam projetar o bom estatuto da organização, por exemplo, um equilíbrio saudável entre trabalho-família, oportunidades de progressão de carreira, pacotes salariais atrativos, participação na tomada de decisão, oportunidades de formação adequada e um ambiente de trabalho seguro.

Acabam assim por existir ganhos mútuos quer para os colaboradores, que se sentem com maior vigor e dedicação no desempenho das suas funções, como também para a organização, que irá beneficiar não apenas por ter indivíduos mais motivados no trabalho, mas também aumentará o orgulho dos mesmos em demonstrar a sua satisfação, funcionando desta forma como promotores da sua própria organização para o exterior.

Com a moderação confirmada do CA na relação entre o prestígio externo e o *engagement*, o presente estudo pode também contribuir para a aplicação de medidas práticas nas organizações que visem o aumento do CA, o por forma a diminuir o impacto que a perceção da opinião externa tem no *engagement* dos seus colaboradores. Então, em termos práticos, as organizações devem fomentar uma cultura organizacional positiva, proporcionar e incentivar uma comunicação clara e aberta – sem grandes barreiras hierárquicas para que seja possível ao indivíduo sentir-se como parte integrante da organização –, e dar a oportunidade de receber e transmitir *feedback* por forma a possibilitar o colaborador de sentir que a sua opinião realmente importa.

Desta forma, com o aumento do CA, proporciona-se aos colaboradores um ajuste pessoal com a organização, que para além de diminuir a importância que a opinião dos outros terá no seu *engagement*, irá também reter talento, já que as pessoas se sentirão valorizadas.

CAPÍTULO 6

Limitações e investigação futura

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta aquando da interpretação dos respetivos dados. Numa primeira instância, o questionário utiliza medidas de autoreporte, que embora sejam o mais adequado para o objetivo do estudo em questão, poderão estar associadas a questões de consistência intrapessoal e desejabilidade social.

Outra das limitações prende-se com a não representatividade da amostra, quer em termos de género como também de setores de atividade da força de trabalho, o que leva a uma limitada generalização dos resultados. Também o facto de se ter utilizado uma amostra por conveniência impossibilita a generalização dos resultados e pode conferir alguma suscetibilidade de enviesamentos nos resultados obtidos.

O *timing* da recolha de dados poderá também ter de alguma forma afetado as conclusões deste estudo, já que esta foi feita durante um estado de confinamento motivado pela pandemia COVID-19. Neste sentido, o bem-estar e o *engagement* dos respondentes poderia estar de alguma forma comprometida pela conjuntura do momento, associada a elevados níveis de ansiedade e incerteza em relação ao futuro. Sugere-se assim que a investigação possa ser repetida numa altura mais estável.

Como sugestões para futuras investigações, será interessante perceber qual o impacto que o PEP tem, não apenas nos colaboradores, mas também para os indivíduos externos à organização, por exemplo, perceber qual o impacto que este tem na atração de talentos. Este é um tópico de enorme importância num momento em que as empresas competem avidamente para recrutar e selecionar os melhores talentos, tentando suplantar a concorrência através das competências distintivas dos seus recursos humanos.

Apesar dos resultados apresentados não terem revelado particular relevância na relação entre o PEP e o bem-estar geral, será interessante futuramente procurar perceber se caso o enfoque seja o bem-estar dos indivíduos no trabalho, a relação entre este e o PEP será relevante.

Ter em análise variáveis moderadoras como a antiguidade, por forma a perceber se a relação entre o prestígio externo e o *engagement* e bem-estar dos colaboradores varia, quanto mais elevada a antiguidade dos mesmos na organização, seria também uma sugestão para futuras investigações. Também o acréscimo de outras variáveis dependentes, como por exemplo, a produtividade, poderia revelar resultados interessantes na perceção da importância do PEP para os colaboradores.

Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo explorar mais a variável PEP, difundindo-a ao nível do bem-estar dos colaboradores e do *engagement* dos mesmos com o trabalho. Procurou-se, através da revisão de literatura, perceber como se caracteriza o PEP, quais os seus antecedentes e de que forma se pode adaptar a GRH através do impacto positivo desta variável.

Sendo o capital humano uma das componentes mais valiosas de uma organização, é importante que se consiga potenciar ao máximo o contributo de cada um dos indivíduos, que no seu todo, irão colaborar entre si para o objetivo comum: a melhor *performance* organizacional. Existem então muitas características que têm impacto na prestação de um colaborador, nomeadamente, as condições de trabalho que lhe são proporcionadas, sendo que terão um impacto direto na maneira como se relacionam com a organização e com o seu trabalho e, indubitavelmente, com o resultado individual que projetam.

Para além das condições de trabalho mais físicas que afetam as suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho, nomeadamente o seu *engagement*, a presente investigação conclui que, também a perceção que os colaboradores têm sobre aquela que será a sua opinião externa acerca da sua organização, também os poderá impactar. Tal como posteriormente defendido por Šulentić et al. (2017), essa mesma perceção é capaz de afetar, de maneira significativa, a identificação e lealdade dos colaboradores face à organização, bem como a sua satisfação e desempenho no trabalho, já que, de acordo com a teoria da identificação social, as pessoas se definem a si próprias e aos outros, tendo em conta a necessidade pessoal de respeito e sentimento de orgulho.

Também o compromisso que determinado indivíduo sente em relação à sua organização é de extrema importância, uma vez que, para além de se sentir mais *committed* e apresentar maior dedicação e prazer aquando o desempenho das suas funções, é também capaz de reduzir o impacto que a opinião externa relativamente ao prestígio da sua organização tem no seu *engagement*.

Assim, é pertinente que as organizações, para além de condições de trabalho físicas, sejam capazes de proporcionar aos seus colaboradores as ferramentas necessárias que lhes confirmem elevados níveis de CA e *engagement*. Colaboradores mais motivados e valorizados terão resultados individuais mais positivos, potenciando desta forma os resultados organizacionais.

Referências Bibliográficas

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177–1189.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.139>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Carmeli, A., Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige, *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540164>

Carmeli, A., & Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236–250.

<https://doi.org/10.1080/01488370902900873>

Christian, M.S., & Slaughter, J.E. (2007), ‘Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area,’ Paper Presented at the Sixty-Seventh Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA, August..

<https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>

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

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B. & Bergeron, J. (2014). In Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz A., & E. Soane (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (5, 59-67). London: Routledge.

Deci, E., & Ryan, R. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.

<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>

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

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>

Diener E., Oishi S., Lucas R. E. (2009). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In Shane J. Lopez, C. R. Snyder (Ed.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (Chap. 17, pp. 187-194). Oxford: University Press.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., e Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54.

<https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815–846.

<https://doi.org/10.1177/0018726706067148>

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Beu, D., Frey, L., & Relyea, C. (2009). Extending the group engagement model: An examination of the interactive effects of prestige, respect, and employee role identity. *Journal of Managerial Issues*, 21(1), 119–139.

<https://doi.org/10.2307/40604637>

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4)379–392.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM, 44(3), 335-358.

<https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390–1407.

<https://doi.org/10.1080/0958519042000257995>

Kang, D. seok, Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761–784.

<https://doi.org/10.1108/00483481111169670>

Kim, N., & Kang, S-W. (2017). Older And More Engaged: The Mediating Role Of Age- Linked Resources On Work Engagement. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.

<https://doi.org/10.1002/hrm>

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

<https://doi.org/10.1002/job.165>

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.

<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

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(1), 11–37.

<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource management Review* (1(1), pp. 61–89).

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477–493.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.006>

Millar, C. C. J. M., Groth, O., Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*. 61(1), 5-14.

<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

OECD (2013). Guidelines on Measuring Subjective Well-Being, Paris: OECD

Rich, BL, LePine JA, Crawford ER. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Anales de Psicología*, 25, 271-294.

<https://doi.org/10.6018/analesps>

Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 25, Issue 15, pp. 2159–2173). Taylor & Francis.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>

Smidts, A., H. Pruyn, A. T., & Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051–1062.

<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p54>

Sušanj Šulentić, T., Žnidar, K., & Pavičić, J. (2017). The key determinants of perceived external prestige (PEP) - Qualitative research approach. *Management (Croatia)*, 22(1), 49–84.

<https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.49>

Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 well-being index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176.

<https://doi.org/10.1159/000376585>

Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 28, Issue 2).

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182>

Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–61.

https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Waterman A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64 (4), pp. 678–691.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

Anexos



Caro/a participante,

O presente questionário surge no âmbito da Dissertação Final para a obtenção do Grau Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional pela ISCTE Business School e pretende perceber de que forma as atitudes em relação à organização afetam o bem-estar e engagement dos colaboradores.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar atualmente por conta de outrem. A resposta ao questionário não demorará mais do que 4 minutos.

A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Desde já agradeço a sua participação,

Carolina Acúrcio
Inês C. Sousa (orientação)

Para qualquer esclarecimento ou questão adicional por favor contacte-me através do e-mail: acsao1111@iscte-iul.pt

☐ Aceito participar no estudo.

☐ Não aceito participar no estudo.

Anexo A – Consentimento informado

As afirmações que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Para responder por favor pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos, utilizando a escala:

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho orgulho no trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fico absorvido no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Para cada uma das cinco afirmações, indique, por favor, qual a resposta que se encontra mais próxima de como se tem sentido nas últimas duas semanas.

	Em nenhum momento	Algumas vezes	Menos de metade do tempo	Mais de metade do tempo	A maior parte do tempo	Sempre
Tenho-me sentido alegre e de bom humor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho-me sentido calmo e relaxado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho-me sentido ativo e vigoroso.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acordei a sentir-me "fresco" e descansado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Considerando a escala que se segue, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como "parte da família" nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não me sinto como parte desta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Pense na sua organização e indique, por favor, o seu grau de concordância com as frases seguintes.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
As pessoas da minha comunidade pensam bem da minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização é considerada das melhores.	☐	☐	☐	☐	☐
É considerado prestigiante na minha comunidade ser membro da minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Pessoas de outras organizações desconsideram a minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Pessoas de outras organizações teriam orgulho em trabalhar na minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização não goza de boa reputação na minha comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐



Indique, por favor, a sua idade:

Indique agora com que idade se sente (independentemente da idade que tem):

Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não responder

Último nível de escolaridade concluído:

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Pós-Graduação

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua organização?

☐ Menos de 1 ano

☐ Entre 1 e 5 anos

☐ Entre 6 a 10 anos

☐ Entre 11 a 20 anos

☐ Mais do que 20 anos

Qual o setor de atividade em que se insere a organização para a qual trabalha?

- ☐ Agricultura e pesca
- ☐ Atividades artísticas, de espetáculos e desportivas
- ☐ Banca e serviços financeiros
- ☐ Comércio e vendas
- ☐ Construção
- ☐ Consultoria, informática e atividades científicas
- ☐ Comunicações
- ☐ Educação e formação
- ☐ Eletricidade, gás e água
- ☐ Hotelaria, restauração e turismo
- ☐ Indústria
- ☐ retalho e distribuição
- ☐ Saúde e apoio social
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Outro. Qual?

Trabalha numa organização:

☐ Pública

☐ Privada

☐ Público-privada

☐ Sem fins lucrativos

Qual o vínculo contratual que possui com a sua organização?

☐ Sem termo

☐ Termo certo

☐ Termo incerto

☐ Outro. Qual?

Comentários que queira deixar sobre este estudo:

Anexo B – Questionário aplicado aos participantes