

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A importância relativa de diferentes recursos do trabalho na promoção do *engagement* e o papel moderador da esperança e da importância atribuída aos recursos do trabalho

Catarina Afonso Rio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Catedrática, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A importância relativa de diferentes recursos do trabalho
na promoção do *engagement* e o papel moderador da
esperança e da importância atribuída aos recursos do
trabalho**

Catarina Afonso Rio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Catedrática, ISCTE-
Instituto Universitário de Lisboa ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro, 2022

Agradecimentos

A conclusão deste estudo representa o fim de um período da minha vida dedicada ao conhecimento, aprendizagem e estudo. Não posso encerrar esta etapa sem agradecer às pessoas que me apoiaram e acreditaram em mim.

À professora Sílvia Silva, por toda a disponibilidade, paciência e conhecimento, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

À minha família, sobretudo, pais, irmã e avós. Sempre acreditaram em mim e apoiaram-me incondicionalmente ao longo de todo este processo com palavras de motivação e orgulho. Obrigada por me terem dado as ferramentas para conseguir ser quem quero ser.

Ao meu namorado e melhor amigo pela sua paciência, conforto e palavras de apoio e motivação.

Aos meus amigos, pela compreensão, ânimo, e momentos de descontração que foram essenciais neste período.

Por último, agradecer a todas os participantes que permitiram a realização deste estudo.

Resumo

Os recursos do trabalho são os principais preditores do *engagement*, mas é necessária uma maior investigação sobre os complexos fenómenos inerentes aos recursos. Neste sentido, foram estabelecidos três objetivos: analisar a importância relativa de cinco recursos do trabalho (*feedback*, transparência do papel laboral, justiça, apoio dos colegas e dos supervisores) em comparação uns com os outros. Foi colocado como hipótese de que os recursos ao nível da tarefa (e.g. *feedback*) contribuem relativamente mais para o *engagement* do que os restantes recursos (Hakanen et al., 2021); analisar o papel moderador da esperança, tendo em conta o apelo para a clarificação do papel dos recursos pessoais; analisar o efeito moderador da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores, de forma a contribuir para a investigação sobre como os recursos produzem os seus efeitos pretendidos. As hipóteses foram testadas tendo por base dados auto-reportados, obtendo-se um conjunto de 149 participantes. Os resultados indicam que os cinco recursos estão positivamente correlacionados com o *engagement*. O *feedback* apesar de ser um dos recursos que mais contribui para o *engagement*, a transparência do papel teve o maior impacto. A esperança moderou a relação entre o apoio social dos colegas e o *engagement*. Por fim, a importância atribuída ao recurso *feedback* moderou a relação entre o *feedback* e o *engagement*. Na prática, este estudo sugere que as intervenções para melhorar o *engagement* poderiam concentrar-se no aumento dos recursos ao nível da organização do trabalho (e.g. transparência do papel) e ao nível das tarefas (e.g. *feedback*).

Palavras-chave: *Engagement* no trabalho, Teoria *Job Demands-Resources*(JD-R), Recursos do trabalho, Recursos pessoais, Esperança, Ajustamento necessidades-ofertas.

Sistema de Classificação JEL: O15 (Human Resources), I31 (General Welfare, Well-Being).

Abstract

Job resources are the primary drivers of work engagement, however more research on the complex phenomena inherent to job resources is needed. Therefore, three objectives were set: to analyze the relative importance of five job resources (feedback, role clarity, justice, social support from colleagues, and from supervisors) in comparison to each other. It was hypothesized that task-level resources (e.g. feedback) contribute relatively more to engagement than the other resources (Hakanen et al., 2021); to analyze the moderating effect of hope, because the role of personal resources has been neglected;; to analyze the moderating effect of the importance attributed to each job resource by employees, in order to contribute to the research on how job resources produce their intended results. The hypotheses were tested using self-reported data, obtaining a set of 149 participants. The results show that all five resources are positively correlated with engagement. Although feedback was one of the resources that contributed the most to engagement, role clarity had the greatest impact. Hope proved to be a predictor of work engagement, and moderated the relationship between social support from colleagues and engagement. Finally, the importance attributed to the feedback resource moderated the relationship between feedback and engagement. In practice, this study suggests that interventions to boost engagement could focus on increasing resources at the level of the organization of work (e.g. role clarity) and at the level of the task (e.g. feedback).

Key-words: Work engagement, Job Demands-Resources theory (JD-R), Job resources, Personal Resources, Hope, Needs–supplies fit.

JEL Classification System: O15 (Human Resources), I31 (General Welfare, Well-Being).

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo 1: Revisão de Literatura	5
<i>Engagement</i> no Trabalho	5
Teoria <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R): Papel dos Recursos do Trabalho na Promoção do <i>Engagement</i>	5
O Papel dos Recursos Pessoais na relação entre os Recursos do Trabalho e o <i>Engagement</i>	10
O Papel da Importância Atribuída a cada Recurso do Trabalho pelos Trabalhadores na Relação entre os Recursos do Trabalho e o <i>Engagement</i>	13
Capítulo 2: Método	17
Procedimento e método.....	17
Participantes	17
Operacionalização das Variáveis	18
Procedimento de análise de dados	20
Capítulo 3: Resultados	21
Análise Descritivas e Correlações entre as variáveis	21
Testes de hipóteses	23
Regressão linear múltipla	23
Moderações.....	24
Capítulo 4: Discussão	29
Contribuições Teóricas	29
Papel dos recursos de trabalho na promoção do engagement	29
O Papel dos Recursos Pessoais na relação entre os Recursos do Trabalho e o Engagement.....	31
O papel da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores na relação entre os recursos do trabalho e o engagement	32
Implicações práticas.....	33
Limitações	34
Sugestões de Pesquisa Futura	35
Conclusão	37
Referências	39
Anexos	43
Anexo A - Dados sociodemográficos e de caracterização do conjunto de participantes	43

Anexo B – Questionário	44
Anexo C - Resultados dos Modelos de Moderação	51

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo da relação moderada: A esperança (variável moderadora) influencia a relação entre os recursos do trabalho (preditora) e o <i>engagement</i> no trabalho (consequência), no sentido que reforça o impacto positivo no <i>engagement</i>	12
Figura 1.2 – Modelo da relação moderada: A importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores (variável moderadora), influencia a relação entre os recursos do trabalho (preditora) e o <i>engagement</i> no trabalho (consequência), no sentido que reforça o impacto positivo no <i>engagement</i>	15
Figura 3.1 – O efeito moderador da esperança na relação entre o apoio social dos colegas e o <i>engagement</i> no trabalho.....	25
Figura 3.2 – O efeito moderador da importância atribuída ao feedback na relação entre o recurso feedback e o <i>engagement</i> no trabalho.	27

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo	22
Quadro 3.2 – Resultados da regressão linear múltipla	24
Quadro 3.3.1. – Resultados do Bootstrap da interação da moderadora esperança entre o apoio dos colegas e o <i>engagement</i> no trabalho.....	25
Quadro 3.4. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso feedback do trabalho pelos trabalhadores entre o recurso feedback e o <i>engagement</i> no trabalho	26
Quadro 3.4.1. - Resultados do Bootstrap da interação da moderadora importância ao feedback pelos trabalhadores com o recurso feedback e o <i>engagement</i> no trabalho	27
Quadro C.1. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso feedback do trabalho e o <i>engagement</i> no trabalho.	51
Quadro C.2. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso transparência do papel e o <i>engagement</i> no trabalho.....	51
Quadro C.3. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso justiça e o <i>engagement</i> no trabalho.....	52

Quadro C.4. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso Apoio Supervisores e o engagement no trabalho.....	52
Quadro C.5. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso transparência pelos trabalhadores com o recurso transparência e o engagement no trabalho.....	53
Quadro C.6. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso justiça pelos trabalhadores com o recurso justiça e o engagement no trabalho.	53
Quadro C.7. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso apoio social dos colegas pelos trabalhadores com o recurso apoio social dos colegas e o engagement no trabalho.	54
Quadro C.8. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso apoio dos supervisores pelos trabalhadores com o recurso apoio dos supervisores e o engagement no trabalho.	54

Introdução

Encontrar as melhores formas de impulsionar o *engagement* no trabalho tem sido um tema muito importante para as organizações, devido ao seu forte impacto no desempenho dos trabalhadores e da equipa, e nos resultados da organização (Bakker et al., 2011; Bakker & Albrecht, 2018).

O *engagement* no trabalho caracteriza-se pela existência do vigor, absorção e dedicação, e significa que de uma forma satisfatória os trabalhadores estão psicologicamente ligados ao seu trabalho e totalmente envolvidos e focados (Bakker et al., 2011; Schaufeli et al., 2002).

As organizações procuram ter trabalhadores com altos níveis de *engagement*, pois está relacionado com consequências positivas tais como maiores níveis de energia, criatividade, performance, comportamentos de cidadania organizacional, satisfação do cliente e auto-eficácia. (Albrecht et al., 2015; Bakker et al., 2011; Bakker & Albrecht, 2018; Hakanen et al., 2021). Adicionalmente previne consequências negativas, por exemplo trabalhadores *engaged* sofrem menos de depressão e de outros tipos de doenças que podem estar relacionadas com o stress, e correm um menor risco de doenças cardiovasculares (Schaufeli, 2021). Para a prática organizacional é, portanto, muito importante saber quais são os níveis gerais de *engagement* dos trabalhadores e se estes níveis podem ser influenciados pelos procedimentos de gestão da organização (Schaufeli, 2013).

Devido a sua importância, o tópico do *engagement* no trabalho têm atraído grande interesse e nos últimos anos verificou-se um progresso considerável na sua investigação (Albrecht et al., 2015). Contudo, apesar do progresso na investigação, Portugal apresenta níveis de *engagement* baixos. No Questionário *6th European Working Conditions Survey (EWCS)* de 2015 o *engagement* foi medido em 35 países europeus numa escala de 1-5, em que resultados inferiores a 3.80 são considerados baixos níveis. Portugal teve como resultado 3.69, fazendo parte do grupo de 11 países da Europa com baixos níveis de *engagement*. O nível de *engagement* verificou-se mais elevado em países onde as pessoas trabalham menos, o tempo de lazer é valorizado, com democracias fortes, baixa corrupção e desigualdade de género, produtividade elevada, entre outros fatores (Schaufeli, 2018).

Recentemente a doença COVID-19, decretada a 11 de Março de 2020 como uma pandemia (WHO Director General, 2020), veio trazer desafios adicionais às organizações e trabalhadores. Esta crise global gerou incerteza e imprevisibilidade. Eventos considerados stressantes, tais como a pandemia COVID-19, esgotam os recursos cognitivos dos trabalhadores e conduzem à exaustão emocional levando ao *disengagement* (Liu et al., 2021). Milhões de trabalhadores começaram repentinamente a trabalhar a partir de casa e a experienciar isolamento, solidão e ansiedade, afetando os comportamentos individuais dentro e fora do trabalho (Hu et al., 2020; Liu et al., 2021).

Perante a importância do tema para as organizações e trabalhadores, os baixos níveis de *engagement* no trabalho em Portugal, e o contexto stressante da pandemia COVID-19, torna-se fundamental compreender e promover o *engagement* dos trabalhadores (Saks & Gruman, 2011). A

teoria *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) fornece uma base teórica extremamente útil para examinar as causas e consequências do *engagement* (Bakker et al., 2011).

A teoria JD-R pode ser aplicada a um amplo conjunto de profissões, e pode ser utilizada para melhorar o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007). Segundo esta teoria o *engagement* pode ser explicado pelas características do trabalho, nomeadamente os recursos e exigências do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos do trabalho, como o apoio social e o *feedback*, são considerados elementos chave para um trabalho de alta qualidade, significativo e gratificante (Van Veldhoven et al., 2020). A presença elevada de recursos pode instigar um processo motivacional caracterizado pela motivação, compromisso e *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007). Por sua vez, os recursos do trabalho são os mais importantes preditores do *engagement* (Bakker et al., 2014). Por outro lado exigências elevadas, como pressão do trabalho elevada e insegurança, conduzem a altos níveis de stress e problemas de saúde, correspondendo ao processo de deterioração da saúde (Bakker & Demerouti, 2007).

Os autores Van Veldhoven et al. (2020), sublinham a importância do contexto na interpretação e investigação dos recursos do trabalho. Defendem que o efeito de um determinado recurso pode depender do contexto individual (micro), contexto do trabalho (meso) e contexto cultural (macro). Neste sentido, as intervenções para criar um ambiente de trabalho com mais recursos devem basear-se em avaliações dos recursos adaptadas ao contexto específico e sem preconceitos sobre quais os recursos a utilizar (Van Veldhoven et al., 2020).

Mais recentemente deu-se a integração na teoria JD-R dos recursos pessoais, definidos como “auto-avaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se à perceção individual sobre a capacidade de controlar e causar impacto no seu ambiente com sucesso” (Bakker et al., 2014, p.401). Vários estudos mostram que podem funcionar como moderadores, mediadores ou preditores do *engagement* (Schaufeli & Taris, 2014; Xanthopoulou et al., 2007).

De acordo com Hakanen et al. (2021) a relação positiva entre os recursos do trabalho e o *engagement*, focando-se separadamente em cada recurso, esta amplamente estudada e confirmada, mas pouco se sabe sobre a importância relativa de diferentes recursos do trabalho em comparação uns com os outros (Hakanen et al., 2021). Adicionalmente, o papel dos recursos pessoais dos trabalhadores na investigação da teoria JD-R tem sido negligenciado (Xanthopoulou et al., 2007). Bakker e Demerouti (2017) sublinham a necessidade de mais investigação no que toca ao papel dos recursos pessoais no processo motivacional. Por fim, apesar de ser reconhecida na literatura a importância do contexto para a interpretação e uso das características do trabalho, a literatura tem se focado muito mais na forma como os trabalhadores lidam com as exigência do trabalho, ao invés de como os recursos do trabalho produzem os seus efeitos pretendidos (Van Veldhoven et al., 2020).

Posto isto e com base na teoria JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), o presente estudo irá investigar a importância relativa de cinco recursos do trabalho, de forma a perceber se existem recursos que, independentemente do contexto, contribuem sempre para o *engagement*. Ademais visa investigar o papel moderador do recurso pessoal esperança, e da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores, no processo motivacional. Foram, portanto, definidos três grandes objetivos:

1. Investigar quais os recursos do trabalho, em comparação uns com os outros, que são mais relevantes para a promoção do *engagement*. Tendo por base a teoria motivacional de Hackman e Oldham (1975) e a recente meta-análise de Lesener et al. (2020), é esperado que os recursos ao nível da tarefa sejam os mais relevantes para a promoção do *engagement* do que outros tipos de recursos, por serem os recursos que atingem de forma mais direta o trabalhador (Hakanen et al., 2021). No presente estudo irão ser investigados os seguintes recursos do trabalho: Justiça, *feedback* do trabalho, apoio social dos colegas, apoio social dos supervisores, e transparência do papel laboral desempenhado.

2. Investigar o efeito moderador dos recursos pessoais no processo motivacional. Como a própria definição de recursos pessoais sugere, estes recursos permitem amortecer os efeitos negativos das exigências do trabalho sobre o *burnout* e exacerbar os efeitos positivos dos recursos do trabalho sobre o *engagement* (Schaufeli & Taris, 2014). O estudo de Van den Broeck et al. (2015) suportou este raciocínio. No presente estudo o recurso pessoal analisado é a esperança. A esperança constitui a vontade de ter sucesso e a capacidade de identificar, clarificar e prosseguir o caminho para o sucesso (Luthans et al., 2007). É, portanto, um recurso utilizado para inferir sobre a motivação do indivíduo para alcançar a sua própria realização, apesar do contexto (Constantin et al., 2012). Neste sentido, é esperado que a natureza proativa da esperança seja um moderador importante que reforça o impacto positivo dos recursos do trabalho no *engagement*.

3. Investigar o efeito moderador das preferências dos trabalhadores entre as ofertas do ambiente de trabalho e o *engagement*. Fundamenta-se no pressuposto de que o valor que os trabalhadores atribuem a um determinado recurso do trabalho pode eventualmente atuar como moderador do efeito desse recurso. Isto é, um recurso de trabalho só se torna verdadeiramente um recurso se for valorizado pelo trabalhador individualmente, e se os efeitos desse recurso forem também valorizados (Van Veldhoven et al., 2020). Adicionalmente, o ajustamento necessidades-ofertas, que ocorre quando as preferências, ou necessidades dos trabalhadores são correspondidas pelo ambiente de trabalho, corresponde ao tipo de ajustamento que mais contribui para as atitudes de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005). Neste sentido, é esperado que o impacto dos recursos do trabalho no *engagement* seja reforçado quando existe uma valorização pelo trabalhador desse

recurso, ou seja, quando existe um ajustamento entre os recursos que são valorizados pelos trabalhadores e os recursos oferecidos pelo local de trabalho.

O presente estudo visa contribuir para a investigação do *engagement* e para a teoria JD-R. Concretamente, pretende ser um investigação realista sobre os complexos fenómenos inerentes aos recursos do trabalho e aos recursos pessoais, e contribuir para uma maior compreensão da sua natureza e função no contexto do trabalho (Van Veldhoven et al., 2020). Em última análise, pretende também providenciar orientação na conceção de locais de trabalho e trabalhos de alta qualidade e, por sua vez, contribuir para resultados organizacionais positivos (Bakker et al., 2014; Van Veldhoven et al., 2020).

De acordo com os objetivos expostos é ajustada uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado um inquérito para recolher os dados.

No presente estudo irá ser apresentada, em primeiro lugar, uma revisão da literatura com o objetivo de enquadrar o racional teórico que explica os construtos abordados e suporta as respetivas hipóteses. Em segundo lugar, será explicado o método, no que respeita aos procedimentos, participantes, e operacionalização das variáveis utilizadas na investigação. De seguida, serão apresentados os resultados para cada uma das hipóteses do estudo. Por último, os resultados serão discutidos com base na literatura atual, e serão expostas considerações sobre os objetivos da investigação, o contributo para a literatura, as limitações bem como as implicações para a pesquisa futura.

Capítulo 1: Revisão de Literatura

Engagement no Trabalho

No atual mundo laboral, as organizações para competirem eficazmente precisam de trabalhadores proativos, dedicados, enérgicos e que estejam psicologicamente ligados ao seu trabalho, ou seja, precisam de trabalhadores *engaged* (Bakker et al., 2011).

Este estudo utiliza a definição de *engagement* de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), que corresponde à mais utilizada na literatura (Bakker et al., 2011). Segundo estes autores, o *engagement* é definido como “um estado de espírito positivo e de realização relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Em vez de um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado afetivo-cognitivo, persistente e generalizado, que não se concentra em nenhum objecto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, determinação em investir esforço no trabalho, e também persistência perante as adversidades. A dedicação é caracterizada por uma percepção de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Por último, a absorção implica que o trabalhador esteja totalmente concentrado e entusiasticamente absorvido no próprio trabalho, de tal forma que o tempo passa rapidamente e há dificuldades em “desligar” do trabalho” (Schaufeli et al., 2002, pp. 74–75).

Por sua vez, o *engagement* conduz a resultados que são muito relevantes para a competitividade e produtividade das organizações, nomeadamente, está associado ao desempenho (Bakker, 2009), comportamentos de cidadania organizacional (Christian et al., 2011), satisfação dos clientes (Salanova et al., 2005), melhores resultados financeiros (Xanthopoulou et al., 2009), e negativamente associado às intenções de turnover dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004). Trabalhadores *engaged* são altamente enérgicos, auto-eficazes e exercem influência sobre eventos que afectam as suas vidas (Bakker, 2009). Devido a estes resultados as organizações têm-se interessado cada vez mais sobre como desenvolver o *engagement* nos seus trabalhadores (Bakker et al., 2011).

A teoria JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) fornece uma base teórica unificadora útil para examinar as causas e consequências do *engagement* (Bakker et al., 2011).

Teoria *Job Demands-Resources* (JD-R): Papel dos Recursos do Trabalho na Promoção do *Engagement*

Uma das teorias que mais tem contribuído para o *engagement* no trabalho e com maior apoio empírico é a teoria *job demands-resources* (JD-R), que descreve as relações entre as características do trabalho, características pessoais e os resultados do trabalho (como a performance e a saúde) (Taris & Schaufeli, 2016). Esta teoria permite compreender, explicar e fazer previsões sobre o *burnout* dos trabalhadores, o *engagement* no trabalho, e os respetivos resultados (Bakker et al., 2014).

A teoria JD-R assume que todas as profissões têm as suas próprias características do trabalho, e essas características podem ser classificadas em duas categorias gerais, i.e., recursos do trabalho e exigências do trabalho. De acordo com Bakker e Demerouti (2007, pp. 312-313), os recursos do trabalho são definidos como “os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que ajudam os trabalhadores a atingir os objetivos, a reduzir as várias exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e promovem a aprendizagem, crescimento e o desenvolvimento pessoal. Os recursos do trabalho podem ser situados ao nível da organização (e.g., oportunidades de carreira), das relações interpessoais e sociais (e.g., clima da equipa), da organização do trabalho (e.g., transparência do papel laboral desempenhado), e da tarefa (e.g., autonomia)”. Ao passo que, as exigências do trabalho referem-se “aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço ou aptidões físicas e/ou mentais (cognitivas e emocionais), e que estão, portanto, associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos. São exemplos uma elevada pressão de trabalho, um ambiente físico desfavorável e interações emocionalmente exigentes com os clientes” (Bakker & Demerouti, 2007, pp. 312–313). As exigências do trabalho não são necessariamente negativas, mas tornam-se fatores stressantes quando a satisfação dessas exigências exige um esforço elevado do qual o trabalhador não recupera adequadamente (Bakker & Demerouti, 2007).

A segunda premissa da teoria JD-R é a existência de dois processos psicológicos subjacentes que explicam o desenvolvimento do *burnout* e *engagement* no trabalho. A presença de exigências de trabalho elevadas esgota os recursos mentais e físicos dos trabalhadores, conduzindo a altos níveis de exaustão, stress, ansiedade relacionada com o trabalho e problemas de saúde, sendo esta relação denominada de processo de deterioração da saúde. O *burnout* medeia a relação entre as exigências e problemas de saúde (e.g. ansiedade). Enquanto que a presença de recursos do trabalho elevados resulta em altos níveis de motivação, compromisso e *engagement*, sendo esta relação chamada de processo motivacional. O *engagement* medeia a relação entre os recursos e os resultados positivos organizacionais (e.g. desempenho), (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007, 2017, 2018; Schaufeli & Bakker, 2004).

Os recursos do trabalho funcionam como um amortecedor do impacto das exigências na tensão, e tornam-se mais relevantes e adquirem o seu potencial motivador quando os trabalhadores são confrontados com elevadas exigências, tornando-se particularmente úteis quando necessários. Todavia, os recursos não são apenas necessários para lidar com as exigências, eles próprios têm potencial motivador (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Lesener et al., 2020). Segundo a teoria JD-R os recursos do trabalho são os mais importantes preditores do *engagement* (Bakker et al., 2014).

A teoria JD-R tem como principais vantagens a flexibilidade e abrangência, pois pode ser aplicada a todos os ambientes de trabalho e adapta-se à profissão específica em consideração, uma vez que assume que qualquer recurso e qualquer exigência podem afetar a saúde e bem-estar do

trabalhador (Bakker et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014). Por sua vez, o papel que as exigências e os recursos do trabalho desempenham numa determinada organização depende das características específicas que prevalecem do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Portanto, a teoria JD-R não é específica quanto ao papel que diferentes recursos do trabalho podem ter no aumento do *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Grover et al., 2018; Hakanen et al., 2021).

O estudo de Nielsen et al. (2017), embora tenha utilizado uma classificação diferente para os mesmos recursos do trabalho, constatou que os diferentes níveis de recursos tem efeitos semelhantes no bem-estar em geral dos trabalhadores, porém a teoria motivacional mais antiga de Hackman e Oldham (1975) e a recente meta-análise de Lesener et al. (2020) sobre os preditores do *engagement* no trabalho, sugerem que os recursos ao nível das tarefas (e.g. autonomia ou *feedback* do trabalho) têm maior impacto no *engagement*, do que, por exemplo, recursos ao nível interpessoal e social (e.g. clima da equipa) (Hakanen et al., 2021).

A teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975) sublinha o impacto positivo das características ao nível das tarefas na satisfação, motivação e desempenho dos trabalhadores. Concretamente, considera a existência de cinco características essenciais do trabalho, todas relacionadas com as tarefas, que são os atributos motivacionais do trabalho: variedade de aptidões, identidade do trabalho, significado do trabalho, autonomia e *feedback*. A teoria defende o pressuposto que as características do trabalho que estão próximas do conteúdo do trabalho, ou seja, as características da tarefa, são os principais preditores do bem-estar e da motivação dos trabalhadores (Hackman & Oldham, 1975; Hakanen et al., 2021).

A meta-análise de Lesener et al. (2020) sugere que os recursos ao nível das tarefas têm maior impacto no *engagement* por serem os recursos que atingem de forma mais direta o trabalhador individual. O *engagement* refere-se a relação entre o trabalhador e o seu trabalho e, portanto, quanto mais próximo do trabalhador estiver o recurso de trabalho, maior é o seu papel na melhoria do *engagement* (Hakanen et al., 2021). Os recursos ao nível das tarefas podem ser considerados os mais essenciais para criar locais de trabalho saudáveis, pois se um determinado local de trabalho não oferecer recursos suficientes ao nível da tarefa, os restantes recursos de outros níveis (e.g. recursos ao nível interpessoal e social) podem não ter capacidade para aumentar eficazmente o bem-estar ocupacional. A ideia é que os restantes recursos apenas permitem aos trabalhadores tirar o máximo proveito dos recursos ao nível da tarefa (Hakanen et al., 2021; Lesener et al., 2020).

Neste sentido, Hakanen et al. (2021) identificaram uma questão central em termos práticos e teóricos: todos os recursos do trabalho contribuem de igual modo para o *engagement*, ou por outro lado, há recursos que podem ter um papel mais relevante do que outros? Esta questão é inovadora, pois apesar da relação positiva entre os recursos do trabalho e o *engagement* estar amplamente

estudada, focando-se separadamente em cada recurso, pouco se sabe sobre a importância relativa de diferentes recursos do trabalho em comparação uns com os outros (Hakanen et al., 2021).

A presente investigação inspira-se no estudo de Hakanen et al. (2021) que investigou a importância relativa de oito recursos do trabalho (autonomia, *skill discretion*, *feedback* do trabalho, clareza dos papéis, *friendliness*, *team empowerment*, liderança servidora e justiça) com o objetivo de analisar se determinados recursos, designadamente recursos ao nível da tarefa, são preditores mais relevantes do *engagement* do que outros tipos de recursos, independentemente do trabalho em si. As conclusões do estudo de Hakanen et al. (2021) apoiam em parte o pressuposto sobre a importância dos recursos ao nível da tarefa, particularmente os recursos *skill discretion* e *feedback* no trabalho que foram os que mais contribuíram para a promoção do *engagement*. No entanto, também apoiam em parte o pressuposto mais geral da teoria JD-R sobre a importância de todos os recursos do trabalho para além das características da tarefa, pois os restantes recursos que foram tidos em conta no estudo também contribuíram para o *engagement* no trabalho, tal como é defendido pela teoria JD-R, mas em menor medida (Hakanen et al., 2021).

Tendo por base a teoria JD-R o nosso estudo tem como objetivo investigar, no contexto de trabalho português, quais os recursos do trabalho mais relevantes, em comparação com os demais, para a promoção do *engagement*, independentemente do trabalho em si. É esperado que os recursos ao nível da tarefa sejam os mais relevantes para a promoção do *engagement* do que outros tipos de recursos, por serem os que estão mais próximos do conteúdo do trabalho desempenhado, e que atinjam de forma mais direta o trabalhador (Hackman & Oldham, 1975; Hakanen et al., 2021; Lesener et al., 2020).

Como o presente estudo vai incidir nos quatro níveis de recursos identificados pela teoria JD-R, irá ser necessário ter presente recursos de cada nível. Os recursos foram escolhidos tendo por base a sua relevância na maioria das profissões e o apoio empírico que demonstra relação com o *engagement*.

Ao nível das tarefas foi selecionado o recurso *feedback* do trabalho. O *feedback* permite ao trabalhador ter consciência sobre a sua própria prestação no trabalho, o que funda um sentido de competência e realização pessoal (Hackman & Oldham, 1975; Hakanen et al., 2021). Ter conhecimento dos próprios resultados permite que, com essa informação, os trabalhadores possam optar por fazer as coisas de forma diferente para melhorar o seu desempenho (Hackman & Oldham, 1975). A meta-análise de Christian et al. (2011) e o estudo Hakanen et al. (2021) indicam que o *feedback* é uma qualidade altamente *engaging*.

Ao nível da organização do trabalho, o recurso selecionado é a transparência do papel laboral desempenhado. A transparência do papel refere-se à compreensão clara por parte dos trabalhadores sobre as suas responsabilidades profissionais e as expectativas que têm de satisfazer (Kauppila, 2014;

Lesener et al., 2020). Este recurso aumenta a probabilidade dos trabalhadores atingirem os objetivos (Lesener et al., 2020), e mesmo que os trabalhadores tenham bastante trabalho para fazer, o facto de saberem o que têm de fazer e o que é esperado da sua parte diminui os conflitos e tensão negativa (Bliese & Castro, 2000).

Ao nível das relações interpessoais e sociais, os recursos seleccionados são o apoio social dos colegas e o apoio social dos supervisores. De acordo com Karasek & Theorell (1990, citado por Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017), o apoio social é definido como o clima social no contexto do trabalho que envolve uma interação com colegas e supervisores que é vantajosa para o próprio bem-estar. Por um lado, pode ser visto como um apoio sócio emocional quando funciona como um amortecedor para o stress laboral. Por outro lado, pode ser entendido como uma forma de apoio instrumental, se se referir a recursos adicionais providenciados por colegas e supervisores (Karasek & Theorell, 1990, citado por Taipale et al., 2011). O estudo de Taipale, et al. (2011) em oito países europeus, incluindo Portugal, concluiu que o apoio social leva ao aumento do *engagement*. É argumentado que um ambiente de trabalho com uma boa atmosfera e a possibilidade de receber apoio dos supervisores melhora a aprendizagem e a motivação, que por sua vez pode despoletar um maior *engagement* no trabalho (Taipale et al., 2011). Também o estudo de Christian, et al. (2011) demonstrou que o apoio social estava positivamente associado ao *engagement*.

Por fim, ao nível da organização o recurso escolhido é justiça. Tal e qual como no estudo de Hakanen, et al. (2021), justiça é interpretada em termos de práticas processuais como, por exemplo, distribuição justa do trabalho, respeito e valorização por parte das chefias, e resolução de conflitos de forma justa (Hakanen et al., 2021). Os resultados do estudo de Ghosh et al. (2014) evidenciaram que a justiça processual estava positivamente associada ao *engagement* no trabalho.

Em suma, é esperado que todos os recursos do trabalho estejam positivamente relacionados com o *engagement*, mas que os recursos ao nível da tarefa sejam os mais relevantes em comparação com os demais. Posto isto, formulou-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Os recursos do trabalho, nomeadamente o feedback do trabalho, transparência do papel, justiça, apoio social dos colegas e dos supervisores, estão positivamente relacionados com o engagement no trabalho.

Hipótese 2: Os recursos do trabalho ao nível da tarefa (e.g. feedback do trabalho) são os que mais estão positivamente relacionados com o engagement no trabalho, em comparação com os recursos ao nível da organização do trabalho (e.g. transparência do papel), das relações interpessoais e sociais (e.g. apoio dos colegas e supervisores), e da organização em si (e.g. justiça), independentemente do trabalho em si.

O Papel dos Recursos Pessoais na relação entre os Recursos do Trabalho e o *Engagement*

As versões iniciais da teoria JD-R apenas consideravam as características do trabalho, contudo a maioria das abordagens psicológicas pressupõe que o comportamento humano resulta de uma interação entre factores pessoais (como a personalidade) e ambientais (como as características do trabalho), e neste sentido deu-se a integração dos recursos pessoais na teoria (Schaufeli & Taris, 2014).

Os recursos pessoais são definidos como “auto-avaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se à perceção individual sobre a capacidade de controlar e causar impacto no seu ambiente com sucesso” (Bakker et al., 2014, p.401). Tal e qual como os recursos do trabalho, os recursos pessoais auxiliam na realização de objetivos, estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal, e podem funcionar como amortecedores do impacto indesejável das exigências do trabalho e exacerbar os efeitos positivos dos recursos do trabalho sobre o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Por conseguinte, os recursos pessoais constituem uma capacidade dos indivíduos para influenciar o trabalho (Grover et al., 2018).

Enquanto os recursos do trabalho são considerados antecedentes do *engagement*, o papel dos recursos pessoais na teoria JD-R não é consensual (Schaufeli & Taris, 2014). É proposto que os recursos pessoais podem funcionar como preditores do bem-estar, moderadores ou mediadores na relação entre fatores ambientais e resultados organizacionais, ou ainda influenciando a forma como os trabalhadores percecionam e reagem ao ambiente (Xanthopoulou et al., 2007). A disponibilidade de recursos do trabalho pode ajudar a construir uma reserva de recursos e reforçar a resiliência pessoal, enquanto que, por outro lado, ter recursos pessoais também ajuda a agir sobre os recursos do trabalho disponíveis (Van Veldhoven et al., 2020).

Na matéria dos recursos pessoais destaca-se o conceito de capital psicológico (*Psychological Capital, PsyCap*), definido por Luthans et al. (2015, p.2) como “um estado psicológico de desenvolvimento positivo de um indivíduo, que é caracterizado por: (1) Ter confiança em si mesmo de modo a aplicar o esforço necessário para a conclusão de tarefas desafiantes (auto-eficácia); (2) Fazer atribuições positivas acerca do seu sucesso no presente e no futuro (otimismo); (3) Ser persistente no cumprimento de metas e, se necessário, reorganizar e redirecionar as mesmas (esperança); (4) Ser capaz de ultrapassar os contratempos e as adversidades, sem nunca desistir, para alcançar o sucesso (resiliência)”.

Estes quatro recursos: esperança, auto-eficácia, resiliência e otimismo, partilham um sentido de controlo, propósito e perseguição de objetivos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Quando estes quatro recursos são combinados formam um constructo de ordem superior baseada nos pontos comuns que partilham e nas suas características únicas (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

No âmbito deste estudo o recurso pessoal escolhido é a esperança, por ser uma medida útil e versátil para inferir sobre a motivação do indivíduo para alcançar a sua própria realização (Constantin

et al., 2012; Youssef & Luthans, 2007). A esperança, segundo Snyder et al, (1991, p. 287), é definida como “um estado motivacional positivo baseado num sentido de sucesso derivado de forma interativa, através da ação (energia direcionada para os objetivos) e caminhos (planos para atingir os objetivos)”. Desta forma, a esperança como uma construção psicológica, consiste em três grandes fundamentos conceptuais: ação (*agency*), caminhos e objetivos. Portanto, envolve a ação ou energia motivacional para perseguir um objetivo, que corresponde a um estado, e adicionalmente envolve também os caminhos que incluem não só a identificação de objetivos, mas também formas alternativas de atingir esses objetivos. Por sua vez, indivíduos esperançosos utilizam planos de contingência ao preverem obstáculos à realização de objetivos e identificam proativamente múltiplos caminhos para atingir o objetivo visado. Resumindo, a esperança constitui a vontade de sucesso e a capacidade de identificar, clarificar e prosseguir o caminho para o sucesso (Luthans et al., 2007, p.545-546).

Youssef & Luthans (2007) reconhecem este recurso como crucial para o bem-estar relacionado com o trabalho. Existe evidência de que a esperança está relacionadas com atitudes de trabalho desejáveis, como satisfação dos trabalhadores, compromisso organizacional e felicidade no trabalho (Youssef & Luthans, 2007).

O estudo de Xanthopoulou et al. (2007) sugere uma maior investigação sobre o papel moderador de recursos pessoais de natureza prática, como a esperança, fundamentando no pressuposto que os recursos pessoais de nível comportamental-prático, em comparação com os recursos ao nível afetivo-cognitivo, são mais adequados para a gestão das exigências específicas do trabalho e para a prevenção da exaustão. Neste sentido, o estudo de Peeters & Rutte (2005) evidenciou que os professores do ensino primário com capacidade para gerir bem o seu tempo apresentam menores níveis de exaustão num ambiente com elevadas exigência do trabalho e baixa autonomia, em comparação com os professores que apresentam baixa capacidade de gestão do seu tempo (Peeters & Rutte, 2005; Xanthopoulou et al., 2007). Portanto, é esperado que a natureza proativa da esperança tenha um efeito de moderação no processo motivacional.

Bakker & Demerouti (2017) defendem que é necessária mais investigação para testar a interação dos recursos do trabalho e pessoais, pois a investigação atual tem prestado apenas um apoio limitado sobre qual o papel que os recursos pessoais no processo motivacional. Schaufeli & Taris, (2014) argumentam que os recursos pessoais podem atuar como moderadores da relação entre os recursos do trabalho e o *engagement*, uma vez que estão relacionados com a resiliência do indivíduo, a sua capacidade de controlar e impactar com sucesso o seu ambiente e influenciam a perceção e compreensão sobre ambas as categorias de características do trabalho, e por isso permitem amortecer os efeitos negativos das exigências do trabalho sobre o *burnout* e exacerbar os efeitos positivos dos recursos do trabalho sobre o *engagement* (Bakker et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014; van den Broeck et al., 2011). Anteriormente, o estudo de van de Broeck, et al. (2011) já tinha evidenciado o raciocínio

do papel moderador dos recursos pessoais, ao verificar que a motivação intrínseca do indivíduo sobre o trabalho reforçou o efeito negativo das oportunidades de aprendizagem sobre o *burnout* e aumentou o efeito positivo da autonomia sobre o *engagement* (Schaufeli & Taris, 2014; van den Broeck et al., 2011).

O presente estudo, de forma a dar uma contribuição mais íntegra e inovadora para a teoria JD-R, vai estudar o papel moderador dos recursos pessoais, ou seja, vai testar se a presença acentuada do recurso pessoal esperança fortalece a relação dos recursos do trabalho com o *engagement* (van den Broeck et al., 2011). É expectável que os recursos pessoais, como influenciam a forma como os trabalhadores reagem e interpretam o seu ambiente de trabalho, melhorem a orientação bem como a prontidão e preparação dos trabalhadores para fazer uso dos recursos do trabalho disponíveis (van den Broeck et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2007).

Hipótese 3: A esperança modera a relação entre os recursos do trabalho (3a = feedback do trabalho, 3b = Transparência do papel, 3c = justiça, 3d = apoio social dos colegas, 3e = apoio social dos supervisores) e o engagement no trabalho, no sentido que perante esta interação os trabalhadores irão experienciar maiores níveis de engagement.

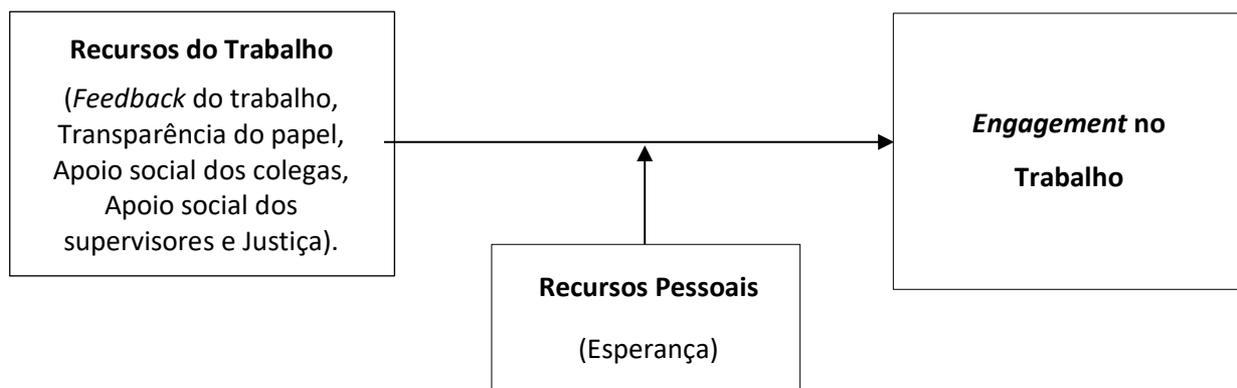


Figura 1.1 –Modelo da relação moderada: A esperança (variável moderadora) influencia a relação entre os recursos do trabalho (preditora) e o *engagement* no trabalho (consequência), no sentido que reforça o impacto positivo no *engagement*.

O Papel da Importância Atribuída a cada Recurso do Trabalho pelos Trabalhadores na Relação entre os Recursos do Trabalho e o *Engagement*

Os estudos mostram que aumentar os recursos do trabalho leva a resultados positivos como o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2017). No entanto, de forma a compreender a total importância dos recursos, é fundamental ter em conta o contexto envolvente (Van Veldhoven et al., 2020).

No mundo laboral, o ajustamento da pessoa com o seu ambiente ocorre quando as características da pessoa e do ambiente de trabalho estão em consonância. Esta definição comporta quatro ajustamentos distintos que são fundamentais: pessoa-trabalho, pessoa-organização, pessoa-grupo e pessoa-supervisor (Kristof-Brown et al., 2005).

De acordo com van Vianen (2018) as teorias de ajustamento da pessoa com o seu ambiente assentam em três princípios básicos. Em primeiro lugar, o ajustamento entre a pessoa e o ambiente é um preditor mais forte de resultados individuais (e.g., satisfação no trabalho) do que qualquer uma das suas componentes (a pessoa e o ambiente) individualmente. Em segundo lugar, quando há compatibilidade entre os atributos pessoais (e.g., necessidades ou valores) e os atributos ambientais (e.g., recursos ou exigências) os resultados são os melhores. É esperado que, independentemente da importância alta ou baixa dos atributos pessoais, os trabalhadores respondam da mesma maneira positivamente a situações de ajustamento. Por último, as discrepâncias entre atributos pessoais e atributos ambientais diminuem os resultados positivos. Quanto maiores as discrepâncias mais prejudiciais são para os resultados individuais. Igualmente é esperado que, independentemente da importância alta ou baixa dos atributos pessoais, os trabalhadores respondam da mesma maneira negativamente a situações de incompatibilidade. Resumindo, não obter o que se deseja é tão prejudicial como obter o que se detesta (van Vianen, 2018).

O ajustamento da pessoa com o seu ambiente pode ser suplementar ou complementar. O ajustamento suplementar ocorre quando os atributos individuais e do ambiente são semelhantes (e.g., os valores individuais coincidem com os da organização). O ajustamento complementar ocorre quando os atributos individuais são complementados pelo ambiente organizacional (e.g., as competências individuais são complementadas pelas de outros membros da equipa), isto é, quando as características dos indivíduos preenchem uma lacuna no ambiente atual, e vice-versa (Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018).

Existem duas conceitualizações básicas do ajustamento complementar entre o trabalhador e o seu trabalho. A primeira corresponde ao ajustamento complementar exigências-requisitos, que ocorre quando os conhecimentos, aptidões e capacidades dos trabalhadores são proporcionais ao que o ambiente de trabalho exige. A segunda corresponde ao ajustamento complementar necessidades-ofertas, que ocorre quando as preferências, desejos, ou necessidades dos trabalhadores são correspondidas pelo ambiente de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005). De acordo com aquilo que são

as preferências ou necessidades dos trabalhadores são valorizados diferentes recursos do trabalho. Por fim, as atitudes dos trabalhadores são influenciadas pelos vários tipos de ajustamento (Kristof-Brown et al., 2005).

Neste estudo é tido em conta o ajustamento complementar necessidades-ofertas porque corresponde ao ajustamento com maior impacto nas atitudes e comportamentos individuais no trabalho (e.g. dedicação ou absorção) (Kristof-Brown et al., 2005). De acordo com Kristof-Brown et al. (2005), as teorias de necessidade de realização dizem-nos que os trabalhadores irão ter atitudes laborais mais positivas quando as suas preferências e necessidades são satisfeitas, e este tipo de ajustamento corresponde à forma mais direta de satisfazer as necessidades pessoais dos trabalhadores. Segundo van Vianen (2018) os trabalhadores apresentam maiores dificuldades em adaptar-se afetivamente a ambientes que não satisfazem as suas necessidades e valores do que a ambientes desajustados em relação aos seus interesses e capacidades profissionais (van Vianen, 2018).

Acresce que, a teoria da ação refletida (Ajzen & Fishbein, 1978, como citado em Kristof-Brown et al., 2005) sugere que as atitudes em relação a um determinado objeto resultarão, na maioria das vezes, em comportamentos que são consistentes com essas atitudes. Portanto, se as necessidades individuais estão a ser satisfeitas no trabalho, as atitudes laborais positivas resultantes podem atenuar a tensão, facilitar um maior desempenho e reduzir a rotatividade. No entanto, o ajustamento complementar exigências-requisitos também contribui de igual forma para os resultados organizacionais, pois, se o trabalhador não tiver as habilidades necessárias para responder às exigências, o desempenho geral e da tarefa provavelmente sofrerá (Kristof-Brown et al., 2005).

O presente estudo tem como grande foco analisar os complexos fenómenos inerentes aos recursos do trabalho na promoção do *engagement*. De acordo com Van Veldhoven et al., (2020) um recurso de trabalho só se torna verdadeiramente um recurso se for valorizado pelo trabalhador individualmente, e se os efeitos desse recurso forem valorizados por esse trabalhador. Seguindo o raciocínio, a importância que os trabalhadores atribuem a um determinado recurso do trabalho pode eventualmente atuar como moderador do efeito positivo desse recurso (Van Veldhoven et al., 2020). Neste sentido, de forma a ter em conta o contexto na investigação dos recursos do trabalho e contribuir para a compreensão do ajustamento necessidades-ofertas na atividade e bem-estar dos trabalhadores nos ambientes de trabalho, este estudo vai, adicionalmente, investigar o papel moderador do ajustamento entre as necessidades (i.e., preferências) dos trabalhadores e as ofertas do trabalho (i.e., recursos do trabalho) (van Vianen, 2018). Ou seja, irá ser analisado o papel do recurso do trabalho no *engagement* em função da sua importância para o trabalhador. É, portanto, esperado que a presença desta variável moderadora potencie os efeitos positivos dos recursos do trabalho no *engagement*.

*Hipótese 4: A importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores modera a relação entre os recursos de trabalho (4a = feedback do trabalho, 4b = Transparência do papel, 4c = justiça, 4d = apoio social dos colegas, 4e = apoio social dos supervisores) e o *engagement* no trabalho, no sentido que perante esta interação os trabalhadores irão experienciar maiores níveis de *engagement*.*

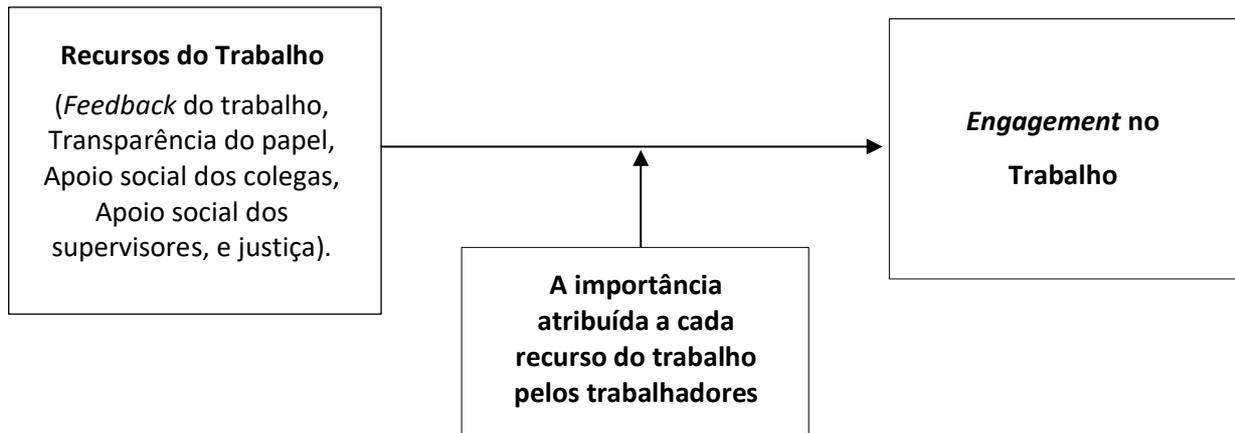


Figura 1.2 – Modelo da relação moderada: A importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores (variável moderadora), influencia a relação entre os recursos do trabalho (preditora) e o *engagement* no trabalho (consequência), no sentido que reforça o impacto positivo no *engagement*.

Capítulo 2: Método

Procedimento e método

Metodologicamente, para ir de encontro aos objetivos deste estudo, foi feita uma investigação quantitativa. Os participantes em estudo são trabalhadores inseridos no mercado de trabalho português, em qualquer área de atuação, com acesso à internet. O conjunto de participantes deve ser o mais heterogêneos possível, representando diversos setores de atividade e profissões. No âmbito da recolha de dados foram utilizados procedimentos por conveniência e por “bola de neve”, que correspondem a processos de amostragem não-probabilísticas e, portanto, a amostra pode não ser representativa da população em estudo (Marôco, 2011).

A recolha de dados foi feita num único momento através de questionários autoadministrados em formato online na plataforma *Google forms*, com questões abertas e questões fechadas utilizando escalas de tipo *Likert*. Todas as questões são de carácter obrigatório à exceção das questões sociodemográficas. Quanto à estrutura do questionário, começa com uma breve introdução, onde foram descritos os objetivos do estudo, seguida do consentimento informado. O corpo do questionário dividiu-se em três partes. A primeira era composta por questões sobre as características do trabalho, a segunda era constituída por questões sobre as características pessoais e a terceira correspondia a questões sobre como o participante se sente em relação ao seu trabalho. No final foram realizadas as questões sociodemográficas.

Participantes

No total obteve-se um conjunto de 149 participantes. Relativamente à caracterização sociodemográfica dos participantes, a proporção de participantes do sexo feminino (78.5%) é consideravelmente superior à proporção de participantes do sexo masculino (20.8%). A maioria dos participantes têm idades compreendidas entre os 18 e 28 anos (66.4%), seguido de idades compreendidas entre os 29 e 38 anos (12.1%), 49 e 58 anos (11.4%), 39 e 48 (8.7%), e por fim, 1.3% dos participantes tem idade igual ou superior a 59 anos. Quanto às suas habilitações académicas, 85.9% dos participantes detém um curso superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento), 12.1% possui ensino secundário (10º, 11º ou 12º) e apenas 2% dos participantes estudou até ao 9º ano.

No que respeita às questões sociodemográficas relacionadas com o contexto de trabalho, observou-se que 47.7% dos participantes estavam a trabalhar na sua empresa/organização há menos de 1 ano e 29.5% entre 1 e 5 anos, sendo que 85.8% dos participantes trabalha na organização a tempo inteiro e 91.2% apenas para uma empresa/organização. Quanto ao vínculo laboral, 56.8% dos participantes dispõe de contrato a termo indeterminado, 31.1% tem contrato a termo certo e 12.2% tem contrato a termo incerto. Grande parte dos participantes trabalha no setor dos serviços (36.8%), educação (10.4%), comércio (9.7%) e saúde (9%). Em termos do contexto do trabalho, foi possível

obter uma amostra diversa, no sentido em que os participantes voluntários pertenciam a sectores de atividade distintos.

Em anexo, encontra-se os dados completos sobre as características sociodemográficas e laborais do conjunto de participantes (Anexo A).

Operacionalização das Variáveis

As variáveis do presente estudo foram operacionalizadas através de instrumentos e escalas previamente analisadas e validadas pela literatura para medir cada constructo, garantindo a validade do questionário. O questionário encontra-se no Anexo B.

Recursos do Trabalho. O *feedback* do trabalho foi avaliado através dos três itens correspondentes do *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1980), baseados na tradução de Almeida et al., (2009), que evidenciaram a validade do instrumento em Portugal. Um exemplo de item é ‘Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Ou seja, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer *feedback* que colegas ou chefes lhe possam fornecer – ?’. Na amostra analisada a consistência interna foi inferior ao limite de aceitação ($\alpha = .54$). O item “O meu trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho”, escrito de forma invertida apresentou problemas no Alfa de Cronbach, e, portanto, foi tomada a decisão de retirar o item para medir a variável. Após este procedimento o valor de Alfa de Cronbach foi considerado aceitável ($\alpha = .70$).

Para medir a justiça, transparência do papel laboral desempenhado e o apoio social dos colegas e supervisores foram utilizados os respetivos itens da versão longa portuguesa do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II) (Kristensen et al., 2005; Silva et al., 2012). A justiça foi avaliada através de quatro itens, sendo exemplo: “Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?”. A transparência do papel laboral desempenhado foi avaliada através de três itens, sendo exemplo: “O seu trabalho apresenta objetivos claros?”. O apoio dos colegas foi avaliado através de três itens, é exemplo: “Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?”. Por fim, o apoio dos supervisores foi avaliado através de três itens, como é exemplo: “Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?”. Os participantes indicam em que medida as afirmações descrevem o seu trabalho numa escala de 1 a 5, em que 1 = *Nunca* e 5 = *Sempre*. Nos itens que medem as variáveis “apoio dos colegas” e “apoio dos supervisores”, incluiu-se a opção de resposta “Não tenho colegas” e “Não tenho supervisor”, respetivamente, e é assumido como em falta.

Na amostra analisada, o valor do Alfa de Cronbach indicou uma boa consistência interna das escalas analisadas: justiça, $\alpha = .71$; transparência do papel laboral desempenhado, $\alpha = .85$; apoio social de colegas: $\alpha = .78$; apoio social dos supervisores: $\alpha = .89$;

Importância atribuída aos recursos do trabalho. De forma a operacionalizar a importância atribuída aos recursos do trabalho, foi inquirido em que medida os participantes consideram importante a presença de cada recurso no local de trabalho, indicando o grau de importância numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Extremamente Importante). O objetivo é perceber quais os recursos que os participantes preferem no ambiente de trabalho. Estes dados são depois comparados com os recursos que os participantes percebem que recebem da organização.

Recursos Pessoais. A esperança foi operacionalizada através da respetiva sub-escala do *Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24)*, desenvolvido por Luthans et al. (2007). A sub-escala é constituída por seis itens, sendo exemplo "Considero que existem muitas formas de resolver um problema." Os participantes indicam em que grau as afirmações se lhes aplicam numa escala tipo Likert de seis pontos em que 1= Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente. A tradução portuguesa utilizada foi baseada no estudo de Machado (2008). A consistência interna reportada na presente amostra foi elevada, $\alpha = .81$.

Engagement no Trabalho. O *engagement* no trabalho foi operacionalizado através da versão de nove itens da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)* que mede com três itens cada uma das dimensões do *engagement*: Vigor (e.g. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho), Dedicção (e.g. O meu trabalho inspira-me) e Absorção (e.g. Fico absorvido com o meu trabalho). É pedido aos participantes para responderem de acordo com a frequência com que experienciam os sentimentos descritos em cada item, numa escala de 1 a 7, em que 1 = *Nunca* ou *Nenhuma vez*, e 7 = *Sempre* ou *Todos os dias*. Pontuações elevadas traduzem níveis elevados de *engagement* no trabalho (Schaufeli et al., 2006).

Esta escala de nove itens é uma versão reduzida da primeira escala da UWES que utiliza 17 itens para medir as três dimensões do *engagement*. Apesar de ser mais curta, Schaufeli et al. (2006) demonstraram a validade desta escala, e concluíram que tem propriedades psicométricas plausíveis e que o instrumento pode ser utilizado em estudos sobre o comportamento organizacional positivo (Schaufeli et al., 2006). Existem ainda outras formas de medir o *engagement* no trabalho, mas a UWES é a mais popular e é uma ferramenta padrão na investigação sobre o *engagement* (Kulikowski, 2017).

Neste estudo foi utilizada a versão portuguesa de Sinval et al. (2018), que evidenciaram a validade da UWES-9 para Portugal. No presente estudo, a escala demonstrou ter consistência interna adequada ($\alpha = .95$).

Variáveis Sociodemográficas. As variáveis sociodemográficas incluídas no questionário foram o sexo (feminino, masculino, outro ou prefiro não dizer), idade (em anos), habilitações académicas (até ao 9º ano, 10º/11º/12º ano ou Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento)) e área profissional atual. Adicionalmente, foram incluídas outras variáveis sociodemográficas relacionadas com o contexto do trabalho como antiguidade na empresa/organização (em anos), se tem função de chefia, vínculo laboral (Contrato por tempo indeterminado, Contrato a tempo certo ou Contrato a termo incerto), horário de trabalho (Tempo parcial/Part-Time ou Tempo inteiro/Full-time), se trabalha apenas para uma empresa/organização e o setor de atividade da organização. Estes dados são de extrema relevância para a caracterização e descrição dos participantes.

Procedimento de análise de dados

Em termos do procedimento da análise estatística dos dados, em primeiro lugar procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos, que inclui a codificação de variáveis, e à análise da fiabilidade dos instrumentos utilizados, calculando o Alpha de Chronbach. De seguida, foram criadas as variáveis compósitas, calculando a média aritmética dos respetivos itens. Por fim, com o objetivo de testar as hipóteses da investigação, foram efetuados quatro procedimentos estatísticos: uma análise de correlação e uma regressão linear múltipla (H1 e H2) e dez modelos de moderações, porque implica os cinco recursos do trabalho analisados (H3 e H4). A análise foi feita recorrendo ao *software* SPSS (*IBM SPSS Statistics Version 25*). Adicionalmente, para calcular os efeitos de moderação, foi utilizada o modelo 1 da macro *Process* (Hayes, 2018).

Relativamente à análise de resultados, será dado um foco à relação entre os recursos do trabalho e o *engagement*, e, perceber se há recursos relativamente mais importantes do que outros para a promoção do *engagement*. De seguida, será dado foco ao efeito moderador do recurso pessoal esperança, de forma a compreender se a presença desse recurso aumenta os efeitos dos recursos do trabalho na promoção do *engagement*. Por fim, atender-se-á ao efeito moderador da valorização do recurso do trabalho pelos trabalhadores, de forma a perceber se a satisfação das preferências dos trabalhadores no local de trabalho aumenta os efeitos dos recursos na promoção do *engagement*.

Capítulo 3: Resultados

Os dados foram analisados recorrendo ao *software IBM SPSS Statistics Version 25*, e para calcular os efeitos de moderação foi utilizada a macro *Process* (Hayes, 2018).

Análise Descritivas e Correlações entre as variáveis

No quadro 3.1. estão representadas as medidas descritivas, nomeadamente as médias e os desvios-padrão, e as correlações das variáveis em estudo através do coeficiente de correlação de Pearson.

É possível verificar que existe uma correlação positiva entre os cinco recursos do trabalho e o *engagement* no trabalho: justiça, $r = .36$; $p < .01$; transparência do papel, $r = .40$; $p < .01$; *feedback* do trabalho, $r = .38$; $p < .01$; apoio dos colegas, $r = .22$; $p < .01$; apoio dos supervisores, $r = .25$; $p < .01$ (Quadro 3.1.). O que significa que quando os recursos aumentam, o *engagement* também aumenta. As correlações obtidas suportam as predições enunciadas, no sentido que, quando há níveis elevados de recursos de trabalho, podemos esperar maiores níveis de *engagement*. Posto isto, considerando a primeira hipótese do estudo, verifica-se através da análise do quadro 3.1. que há uma correlação positiva entre os cinco recursos do trabalho e o *engagement* no trabalho.

Apesar de não ser o foco deste estudo, interessa ainda referir que o recurso pessoal esperança apresentou também uma correlação positiva com o *engagement* no trabalho, $r = .50$; $p < .01$. Neste sentido, é esperado que quanto maiores os níveis de esperança, maiores os níveis de *engagement*.

Relativamente a importância atribuída a cada recurso do trabalho as médias são todas elevadas, mas é de notar que apenas a variável importância atribuída ao recurso *feedback* se relaciona com as todas as outras variáveis à exceção da esperança.

Quadro 3.1. - Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Justiça	3,53	0,65	-											
2. Transparência do papel	4,16	0,75	,43**	-										
3. Feedback do trabalho	3,66	0,83	,47**	,40**	-									
4. Apoio dos colegas	3,81	0,75	,43**	,26**	,21**	-								
5. Apoio dos supervisores	3,48	0,99	,57**	,39**	,34**	,43**	-							
6. Esperança	4,59	0,74	,33**	,45**	,44**	,21**	,20*	-						
7. Importância justiça	4,74	0,53	0,06	0,09	0,13	0,09	0,10	,18*	-					
8. Importância transparência do papel	4,70	0,55	0,07	0,12	,24**	0,07	0,05	,19*	,70**	-				
9. Importância feedback	4,64	0,53	,23**	,16*	,25**	,28**	,21*	0,16	,29**	,31**	-			
10. Importância apoio dos colegas	4,36	0,55	0,07	0,07	0,05	,26**	0,12	0,07	,30**	,22**	,22**	-		
11. Importância apoio dos supervisores	4,44	0,71	0,03	,17*	0,05	0,14	0,13	0,09	,48**	,42**	,18*	,73**	-	
12. Engagement no trabalho	4,38	1,27	,36**	,40**	,38**	,22**	,25**	,50**	0,13	0,15	,21**	0,1	0,14	-

Nota. N = 149.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Testes de hipóteses

Com o objetivo de testar as restantes hipóteses de investigação, foram efetuados três procedimentos estatísticos: uma regressão linear múltipla (H2), cinco modelos de moderações porque implica o papel moderador da esperança entre os cinco recursos do trabalho e o *engagement* (H3), e por fim, cinco modelos de moderações porque implica o papel moderador da importância atribuída a cada recurso do trabalho entre os cinco recursos e o *engagement* (H4). Para calcular os efeitos de moderação, foi utilizada o modelo 1 da macro *Process* (Hayes, 2018).

Regressão linear múltipla

A análise de regressão linear múltipla permite analisar de forma concorrente se alguma das variáveis predictoras (justiça, transparência do papel, *feedback* do trabalho, apoio dos colegas e o apoio dos supervisores) têm capacidade para influenciar e explicar significativamente o *engagement* no trabalho.

No quadro 3.2. é possível verificar que o modelo gerado explica 24% da variância do *engagement* no trabalho. Para além disso, verifica-se que apenas a transparência do papel e o *feedback* têm um efeito significativo no *engagement*. O efeito da transparência do papel no *engagement* no trabalho é positivo, $B = .25$, $t = 2.97$, $p = .003$. O efeito do *feedback* no *engagement* no trabalho é também positivo, $B = .21$, $t = 2.45$, $p = .015$. Ademais, verifica-se que a variável que tem maior contributo é a transparência do papel.

Portanto, quando considerados todos os recursos do trabalho em simultâneo, apenas os recursos transparência do papel e *feedback* tem capacidade de influenciar e explicar significativamente o *engagement* no trabalho, sendo possível afirmar que o aumento da transparência do papel e do *feedback* resulta num maior *engagement*.

Considerando a segunda hipótese, verifica-se que o *feedback* não é o recurso que mais contribui de forma direta para o *engagement*, em comparação com os restantes cinco recursos, sendo esse recurso a transparência do papel. Deste modo, a hipótese 2 não é suportada.

É ainda importante notar que podemos estar perante um problema de dimensão da amostra, pois o recurso apoio dos supervisores está positivamente correlacionado com o *engagement* no trabalho (quadro 3.1.), mas na análise de regressão múltipla tem um efeito negativo (quadro 3.2.).

Quadro 3.2. – Resultados da regressão linear múltipla

<i>Engagement</i> no Trabalho	
	β
Justiça	0,14
Transparência do papel	0,25**
<i>Feedback</i> do trabalho	0,21*
Apoio dos Colegas	0,07
Apoio dos supervisores	-0,03
R ² ajustado =	0,24**
F =	8,86**

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

Moderações

Os efeitos dos cinco recursos do trabalho no *engagement* e as suas interações com o recurso pessoal esperança estão apresentados nos Quadros 3.3. e 3.3.1. e nos Anexos C.1. a C.4.

Relativamente às moderações previstas na hipótese 3, entre os cinco recursos do trabalho e o *engagement*, e como moderadora a variável esperança, os resultados obtidos demonstraram que há apenas uma interação significativa entre o apoio dos colegas e a esperança, $\beta = .36$, $t = 2.0$, I.C [.00, .72], $p = .048$ (Quadro 3.3.). No entanto, os resultados do *bootstrap* não confirmam esta interação por uma diferença mínima, $\beta = .36$, I.C [-.03, .72] (Quadro 3.3.1), o que pode sugerir que é uma tendência que aumentando a amostra se venha a confirmar. Este modelo explica 28% da variância do *engagement* no trabalho e é significativo, $F(3; 145) = 19.05$, $p < 0,01$.

Como podemos ver na figura 3.1, quanto mais altos os níveis de esperança, mais elevado irá ser o efeito positivo do apoio social dos colegas no *engagement* no trabalho. Deste modo, apenas a hipótese 3d é suportada, pelo que podemos afirmar o efeito moderador da esperança na relação entre o apoio dos colegas e o *engagement* no trabalho.

Quadro 3.3. – Resultados da interação da moderadora esperança entre o recurso apoio dos colegas e o *engagement* no trabalho

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,34**	0,09
Apoio Colegas	0,21	0,12
Esperança	0,79**	0,12
Apoio Colegas x Esperança	0,36*	0,18
	R ² =	0,28**
	F(3,145) =	19,05

Nota. N = 149

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro 3.3.1. – Resultados do *Bootstrap* da interação da moderadora esperança entre o apoio dos colegas e o *engagement* no trabalho

<i>Engagement</i> no Trabalho				
Variáveis	Coeff	BootSE	LL 95% CI	UL 95% CI
AC x E	0,36	0,19	-0,03	0,72

Nota. AC = Apoio dos colegas; E = Esperança

Bootstrap sample size = 50000

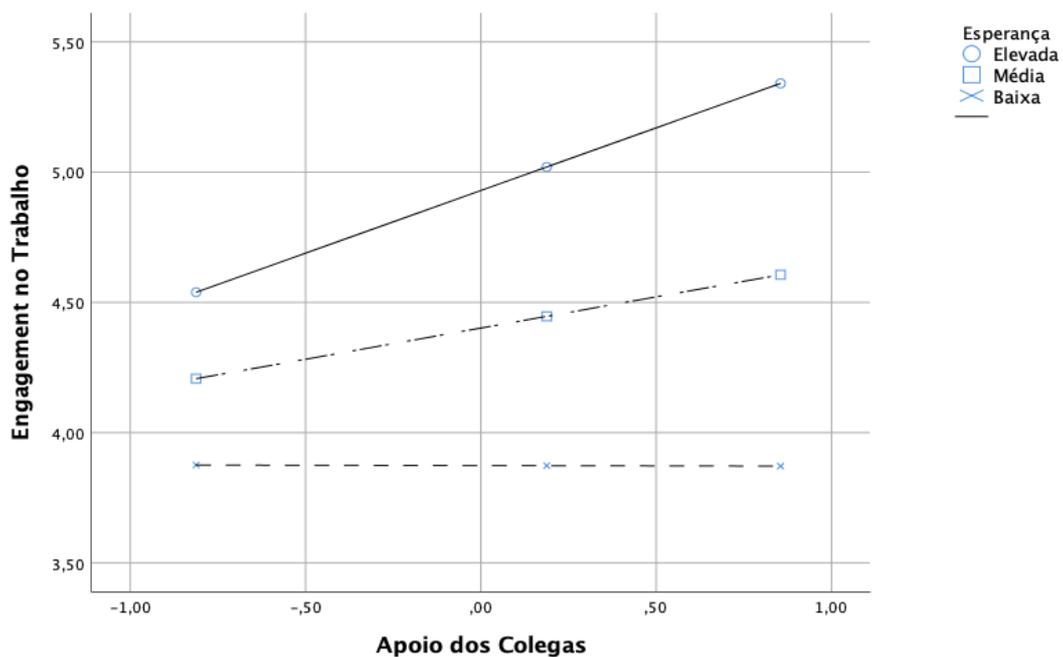


Figura 3.1 – O efeito moderador da esperança na relação entre o apoio social dos colegas e o *engagement* no trabalho.

Os efeitos dos cinco recursos do trabalho no *engagement* e as suas interações com a importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores estão apresentados nos Quadros 3.4. e 3.4.1. e nos Anexos C.5 a C.8.

No que diz respeito a última hipótese do estudo entre os cinco recursos do trabalho e o *engagement*, cuja moderadora é a importância atribuída a cada recurso de trabalho pelos trabalhadores, verificou-se que apenas a interação entre o recurso *feedback* do trabalho e a importância atribuída ao recurso é significativa, $\beta = .57$, $t = 2.55$, I.C [0.128, 1.007], $p = .012$ (Quadro 3.4.). Esta interação é confirmada pelos resultados do *Bootstrap*, $\beta = .57$, I.C [0.15, 1.0] (Quadro 3.4.1). Este modelo explica 19% da variância do *engagement* no trabalho e é significativo, $F(3; 145) = 11.61$, $p < .01$.

Como podemos ver na Figura 3.2., quanto mais altos os níveis de importância atribuída ao recurso *feedback* pelos trabalhadores, mais elevado irá ser o efeito positivo do *feedback* no *engagement* no trabalho. Deste modo, apenas a hipótese 4a é suportada, sendo possível afirmar o efeito positivo da importância atribuída ao *feedback* na relação entre o *feedback* e o *engagement* no trabalho.

Quadro 3.4. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso *feedback* do trabalho pelos trabalhadores entre o recurso *feedback* e o *engagement* no trabalho

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,32	0,10
<i>Feedback</i>	0,51**	0,12
<i>I_Feedback</i>	0,44*	0,19
<i>Feedback</i> x <i>I_Feedback</i>	0,57*	0,22
	$R^2 =$	0,19**
	$F(3,145) =$	11,61

Nota. N = 149. *I_Feedback* = Importância atribuída ao *feedback*.

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

Quadro 3.4.1. - Resultados do *Bootstrap* da interação da moderadora importância atribuída ao *feedback* pelos trabalhadores com o recurso *feedback* e o *engagement* no trabalho

<i>Engagement</i> no Trabalho				
Variáveis	Coeff	BootSE	LL 95% CI	UL 95% CI
F x IF	0,57	0,22	0,15	1,04

Nota. F = *Feedback*; I = *Importância*.
 Bootstrap sample size = 50000

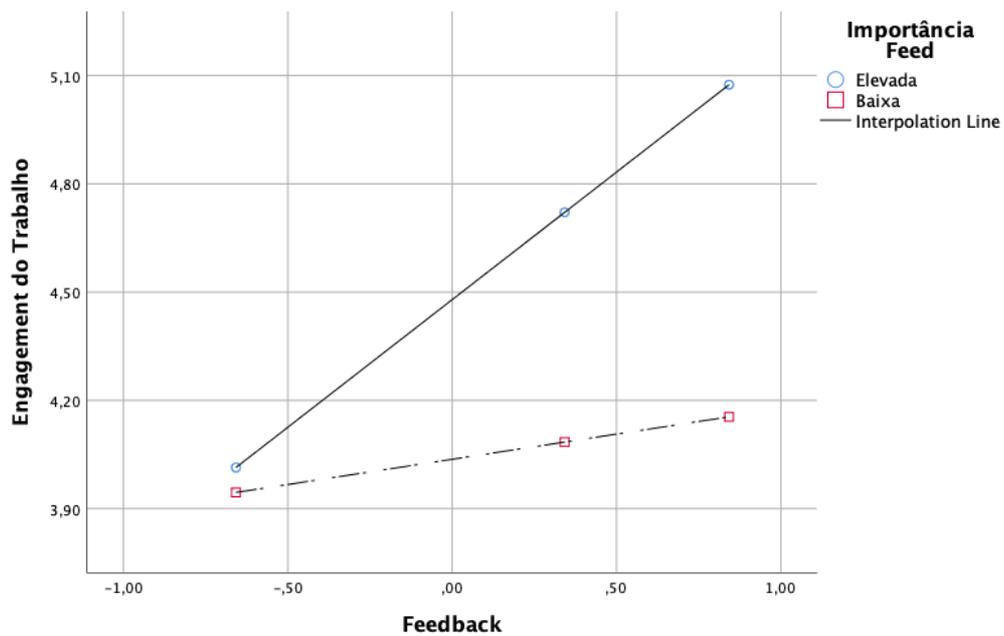


Figura 3.2. – O efeito moderador da importância atribuída ao *feedback* na relação entre o recurso *feedback* e o *engagement* no trabalho.

Capítulo 4: Discussão

A teoria JD-R assume que todas as profissões apresentam características do trabalho específicas. Estas podem ser classificadas em recursos do trabalho, que dão origem ao processo motivacional, e em exigências do trabalho, que dão origem ao processo de deterioração da saúde (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007).

Atendendo a importância do *engagement* no trabalho para as organizações e trabalhadores, os baixos níveis de *engagement* em Portugal e o contexto stressante da pandemia COVID-19, o presente estudo visa contribuir para o conhecimento existente sobre a natureza e função dos recursos do trabalho que são um dos maiores impulsionadores do *engagement*, de acordo com a teoria JD-R (Bakker et al., 2014).

Neste sentido, o presente estudo teve três grandes objetivos: analisar a importância relativa de cinco recursos do trabalho, de forma a perceber se existem recursos que, independentemente do contexto, contribuem sempre para o *engagement*; adicionalmente, tendo em conta o apelo para a clarificação do papel dos recursos pessoais no modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), analisar o papel moderador da esperança no processo motivacional; e por fim, uma vez que foi identificada uma lacuna na literatura sobre como os recursos produzem os seus efeitos pretendidos e perante a importância do papel do contexto (Van Veldhoven et al., 2020), analisar o efeito moderador da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores.

Os resultados confirmaram que os recursos do trabalho estão relacionados de forma positiva com o *engagement* (H1). Foi proposto que os recursos ao nível da tarefa (e.g. *feedback*) são os que mais contribuem para o *engagement* no trabalho (H2), no entanto, os resultados demonstraram que apesar do *feedback* ser um dos recursos que mais contribui para o *engagement*, a transparência do papel foi o recurso que teve o maior impacto. E, portanto, a hipótese 2 não foi confirmada. Relativamente ao papel moderador da esperança (H3a-e), apenas uma hipótese foi validada. Os dados suportaram o papel moderador da esperança entre o recurso apoio social dos colegas e o *engagement*, e, portanto, a hipótese 3d foi confirmada. Por último, considerando o papel moderador da valorização do recurso pelo trabalhador (H4a-e), também apenas uma hipótese foi validada. Os dados suportaram o papel moderador da importância atribuída ao *feedback* entre o recurso *feedback* e o *engagement*, e, portanto, a hipótese 4a foi confirmada.

Contribuições Teóricas

Papel dos recursos de trabalho na promoção do engagement

Neste estudo foram utilizados cinco recursos do trabalho que representam os quatro níveis de recursos definidos por Bakker & Demerouti (2007): recursos ao nível da tarefa, recursos ao nível da organização

do trabalho, recursos ao nível das relações interpessoais e sociais e recursos ao nível da organização. Os recursos foram escolhidos tendo por base a relevância destas características do trabalho na maioria das profissões e o apoio empírico que demonstra relação com o *engagement* (Bliese & Castro, 2000; Christian et al., 2011; Hakanen et al., 2021; Taipale et al., 2011). Ao nível das tarefas, o recurso selecionado foi o *feedback* do trabalho. Ao nível da organização do trabalho, o recurso selecionado foi a transparência do papel laboral desempenhado. Ao nível das relações interpessoais e sociais, os recursos selecionados foram o apoio social dos colegas e o apoio social dos supervisores. Por fim, ao nível da organização, o recurso escolhido foi a justiça, interpretada em termos de práticas processuais como, por exemplo, distribuição justa do trabalho.

Os resultados demonstraram que os cinco recursos de trabalho utilizados neste estudo estão correlacionados positivamente com o *engagement* no trabalho, ou seja, quando há níveis elevados de recursos de trabalho, podemos esperar maiores níveis de *engagement*, o que corrobora os pressupostos da Teoria JD-R (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007, 2017, 2018). Estes resultados são coerentes com outros estudos sobre o impacto positivo dos recursos do trabalho no *engagement* (Crawford et al., 2010; Lesener et al., 2020; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Portanto, os resultados suportam que os trabalhadores que têm conhecimento sobre a sua própria prestação no trabalho, que compreendem de forma clara as suas responsabilidades profissionais e as expectativas que têm de satisfazer, que contam com o apoio social dos seus colegas e supervisores, e trabalham numa organização com justas práticas processuais, irão experienciar maiores níveis de *engagement*.

Dado que estes recursos representam os quatro níveis definidos por Bakker & Demerouti (2007), podemos afirmar que os recursos de todos os níveis se mostraram relevantes na promoção do *engagement* no trabalho.

Quando confrontados em simultâneo os cinco recursos do trabalho, os resultados dizem-nos que o *feedback* (recurso ao nível da tarefa) e a transparência do papel (recurso ao nível da organização do trabalho) são os recursos que mais contribuem de forma positiva para o *engagement* no trabalho. O *feedback* ao permitir aos trabalhadores terem conhecimento imediato sobre os suas atividades, contribuições e respetivos resultados no trabalho, constrói uma sensação de significado, realização e competência que são ingredientes importantes para o *engagement* (Hackman & Oldham, 1975; Hakanen et al., 2021). A transparência do papel ao permitir aos trabalhadores terem a compreensão clara das responsabilidades profissionais e das expectativas que têm de satisfazer, permite que atinjam de forma mais eficaz os seus objetivos e não tenham de lidar com conflitos e ambiguidades sobre as tarefas. Mesmo que os trabalhadores estejam assoberbados com muito trabalho, ao saberem o que têm de fazer reduz a tensão negativa, funcionando como um amortecedor da relação de stress (Bliese & Castro, 2000; Kauppila, 2014; Venz et al., 2018).

Os resultados do presente estudo corroboram o pressuposto dos estudos de Hakanen et al. (2021) e Lesener et al. (2020), segundo os quais, os recursos ao nível da tarefa são um dos mais relevantes para a promoção do *engagement*. Não obstante, a transparência do papel foi o recurso que teve mais impacto positivo no *engagement* e por isso não se verifica que o *feedback* seja o recurso que mais contribui diretamente comparativamente aos restantes.

Ambos os recursos, apesar de estarem focados em aspetos diferentes, estão inseridos no âmbito das características do trabalho desempenhado. Ou seja, tanto o *feedback* como a transparência do papel são recursos que refletem a forma como o trabalho é organizado, concebido e gerido, e por isso são recursos que atingem de forma mais direta o trabalhador individual, do que, por exemplo, recursos ao nível interpessoal e social (Lesener et al., 2020). O *engagement* no trabalho refere-se à relação entre o trabalhador e o seu trabalho e, portanto, é esperado que quanto mais próximo for o recurso ao trabalhador e o seu trabalho, maior é a probabilidade de ser *engaging* (Hakanen et al., 2021).

Portanto, as conclusões do presente estudo vão de encontro ao estudo de Hakanen et al. (2021), ao suportarem o pressuposto sobre a importância dos recursos ao nível da tarefa, mas também apoiam em parte o pressuposto mais geral da teoria JD-R sobre a importância de todos os recursos do trabalho para além das características do trabalho desempenhado.

O Papel dos Recursos Pessoais na relação entre os Recursos do Trabalho e o Engagement

O papel dos recursos pessoais no processo motivacional não é consensual. A teoria JD-R propõe que os recursos pessoais podem funcionar como preditores do bem-estar, moderadores ou mediadores do *engagement* no trabalho, ou ainda influenciando a forma como os trabalhadores percebem e reagem ao ambiente (Schaufeli & Taris, 2014; Xanthopoulou et al., 2007).

Este estudo analisou como recurso pessoal a esperança, por ser uma medida útil e versátil para inferir sobre a motivação do indivíduo para alcançar a sua própria realização (Constantin et al., 2012; Youssef & Luthans, 2007). O estudo de Xanthopoulou et al. (2007) sugere uma maior investigação sobre o papel moderador de recursos pessoais de natureza prática, como a esperança, fundamentando no pressuposto que os recursos pessoais de nível comportamental-prático, em comparação com os recursos ao nível afetivo-cognitivo, são mais adequados para a gestão das exigências do trabalho e para a prevenção da exaustão.

Schaufeli & Taris (2014) argumentam que os recursos pessoais podem atuar como moderadores da relação entre os recursos do trabalho e o *engagement*, uma vez que estão relacionados com a resiliência do indivíduo e influenciam a forma como os trabalhadores reagem e interpretam o seu ambiente de trabalho, e por isso é expectável que melhorem a orientação bem como a prontidão e preparação dos trabalhadores para fazer uso dos recursos disponíveis (Bakker et

al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014; van den Broeck et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2007). Portanto, é esperado que a natureza proativa da esperança tenha um efeito de moderação no processo motivacional.

Apesar de não ser o foco deste estudo, os resultados demonstraram que a esperança contribui de forma positiva para o *engagement* no trabalho. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Xanthopoulou et al. (2007), que também confirmou o impacto direto dos recursos pessoais no *engagement*. De acordo com Xanthopoulou et al. (2007), os trabalhadores que possuem recursos pessoais estão confiantes nas suas capacidades e otimistas quanto ao seu futuro, podendo assim identificar ou mesmo criar mais aspetos do seu ambiente que facilitem a realização dos objetivos. Esta capacidade leva ao confronto de objetivos e, conseqüentemente, ao *engagement* no trabalho (Xanthopoulou et al., 2007).

Por sua vez o papel moderador da esperança, na relação entre os recursos do trabalho e o *engagement*, apenas foi validado na interação com o recurso apoio dos colegas. Neste sentido, podemos verificar que quanto mais elevados os níveis de esperança, mais elevado irá ser o efeito positivo do apoio social dos colegas no *engagement*. Estes resultados podem ser justificados pelas conclusões da meta-análise de Lesener et al. (2020) que **afirmam que os recursos que não se inserem no âmbito das características do trabalho realizado** e que não afetam de forma direta o trabalho exercido, não tem a mesma capacidade para aumentar eficazmente o *engagement* no trabalho.

Os resultados do presente estudo sugerem que os recursos que afetam de menor forma as tarefas do trabalhador, como o apoio social dos colegas (Lesener et al., 2020), para exercer o seu efeito positivo no *engagement*, é necessária uma variável moderadora como os recursos pessoais que influencie esta relação.

O facto de a esperança apenas ter tido um papel moderador na relação entre o apoio social e o *engagement* pode ser atribuído a natureza dos recursos de trabalho e pessoais em específico incluídos no estudo (Xanthopoulou et al., 2007).

Concluindo, estes resultados mostram que os recursos pessoais assumem um papel significativo na teoria JD-R, uma vez que, juntamente com os recursos do trabalho, contribuem para explicar a variação do *engagement*. No entanto, presume-se que o papel dos recursos pessoais na teoria JD-R pode variar de acordo com diferentes tipos de recursos pessoais e do trabalho (Xanthopoulou et al., 2007).

O papel da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores na relação entre os recursos do trabalho e o engagement

O contexto é uma variável relevante na compreensão do efeito de um recurso do trabalho (Van Veldhoven et al., 2020). No presente estudo foi introduzido como moderador, na relação entre os

cinco recursos do trabalho e o *engagement*, a importância atribuída a cada recurso pelo trabalhador. O papel da importância é proposto tendo em consideração o ajustamento complementar necessidades-ofertas, que ocorre quando as preferências, ou necessidades dos trabalhadores são correspondidas pelo ambiente de trabalho. Este tipo de ajustamento é o que tem maior impacto nas atitudes e comportamentos individuais no trabalho (e.g. dedicação) (Kristof-Brown et al., 2005).

De acordo com os resultados, apenas se verificou um efeito moderador da importância atribuída ao recurso *feedback*, na relação entre o *feedback* e o *engagement*. Neste caso, pode-se concluir que o valor ou preferência que os trabalhadores atribuem ao recurso *feedback* pode atuar como moderador do efeito positivo desse recurso. No entanto, os resultados não apoiam o pressuposto de Van Veldhoven et al. (2020) de que um recurso só se torna verdadeiramente um recurso se for valorizado pelo trabalhador individualmente, e se os efeitos desse recurso forem valorizados por esse trabalhador, pois, o recurso transparência do papel apresentou o maior efeito positivo no *engagement*, e a valorização desse recurso pelo trabalhador não aumentou o efeito no *engagement*.

O facto de a importância atribuída ao recurso apenas ter tido um papel moderador na relação entre o *feedback* e o *engagement* no trabalho pode ser atribuído a natureza específica do recurso do trabalho. É possível argumentar que o *feedback* ao ser um recurso que está diretamente relacionado com as tarefas do trabalho e com o conteúdo do trabalho desempenhado, e portanto, atinge de forma mais direta o trabalhador (Hakanen et al., 2021; Lesener et al., 2020), pode ser mais influenciado pelas preferências pessoais.

Resumindo, estes resultados mostram que a valorização do recurso do trabalho pelo trabalhador nem sempre aumenta o efeito do positivo desse recurso no *engagement*. Adicionalmente os resultados sugerem que os recursos ao nível da tarefa, como são os recursos mais próximos das características do trabalho desempenhado e que afetam de forma mais direta o trabalhador, podem ser mais influenciados pelas preferências pessoais.

Implicações práticas

O presente estudo tem implicações potencialmente importantes para a prática. Indo de encontro ao estudo de Hakanen et al. (2021), os resultados do presente estudo sugerem que, apesar da importância de todos os recursos do trabalho, há certos recursos que são opções mais promissoras para redesenhar um trabalho mais *engaging*. Tal como mencionado acima, as intervenções que se focam em recursos relacionados com a forma como o trabalho é organizado, concebido e gerido, como o *feedback* e a transparência do papel, parecem ser as que tem um maior impacto no aumento do *engagement* e, por sua vez, na criação de locais de trabalho saudáveis (Lesener et al., 2020). As organizações podem começar por investir nos recursos ao nível das tarefas e organização do trabalho. Pelo contrário,

menosprezar este tipo de recursos e aplicar o investimento apenas em recursos ao nível das relações interpessoais e sociais como o apoio social dos colegas ou ao nível da organização como a justiça, pode ter um impacto mais limitado no estímulo do *engagement* (Hakanen et al., 2021; Lesener et al., 2020).

O presente estudo permite também dar um contributo importante para perceber o papel dos recursos pessoais, neste caso, a esperança. O facto de os trabalhadores serem por si só esperançosos tem um impacto positivo no *engagement*. Os resultados sugerem ainda que recursos que afetam de forma menos direta as características do trabalho desempenhado, como o apoio social dos colegas, podem ser mais suscetíveis à moderação dos recursos pessoais, como a esperança. Portanto, para criar ambientes de trabalho com mais recursos, é importante ter em conta os recursos pessoais dos trabalhadores (van den Broeck et al., 2011). Luthans e Youssef-Morgan (2017) fazem sugestões de intervenções para o desenvolvimento dos vários recursos do PsyCap como a esperança, nomeadamente, estabelecer objetivos, criação de caminhos, ensaios mentais sobre a perseguição de objectivos através dos vários caminhos gerados, e planos de contingência para ultrapassar obstáculos.

Adicionalmente os resultados sugerem que no caso dos recursos relacionados com as tarefas, que afetam de forma mais direta o trabalhador, como o *feedback*, estes podem ser mais suscetíveis às preferências pessoais. Neste sentido, os resultados apontam na importância de haver um ajustamento entre as preferências dos trabalhadores e as ofertas do ambiente de trabalho. Portanto, é feita a sugestão de que desde o início do processo de recrutamento, os gestores devem comunicar com clareza as características do trabalho e os valores organizacionais. É esperado que tal ajude na atracção, contratação e retenção de trabalhadores que partilham esses valores e são inspirados por uma organização que os reforça (Kristof-Brown et al., 2005).

No futuro, a teoria JD-R pode incluir previsões mais detalhadas sobre a importância dos diferentes recursos de trabalho. Esperamos que este estudo tenha contribuído para tal. Este conhecimento torna-se especialmente importante no planeamento de intervenções para impulsionar o *engagement* no trabalho e melhorar o bem-estar ocupacional (Hakanen et al., 2021).

Limitações

Este estudo tem diversas limitações. Primeiramente o facto de ser *cross-sectional*, ou seja os dados foram todos recolhidos num único momento e só de uma fonte. Este aspecto condiciona a que apenas se possam comentar correlações. O método de recolha de dados “bola de neve” apresenta algumas limitações como a impossibilidade de controlar determinados aspetos relativamente ao conjunto de participantes, nomeadamente o facto de que 78,5% dos participantes são do sexo feminino, o que pode ter influência nos resultados. Adicionalmente o facto de ser não probabilística e, portanto, não garante a representatividade.

Segundo, revelou-se também um problema de dimensão da amostra. A amostra não é suficientemente grande para representar os trabalhadores portugueses. Esta limitação comprova-se no facto de que o conjunto de participante é bastante específico, nomeadamente 85.9% dos participantes detém um curso superior. Para além disso, na análise de correlações o recurso apoio social dos supervisores (Quadro 3.1.) está positivamente relacionado com o *engagement* no trabalho, mas na análise de regressão múltipla (Quadro 3.2.) apresenta uma relação negativa.

Por último, este estudo apenas abrangeu cinco recursos do trabalho e um recurso pessoal. Na revisão qualitativa sobre os estudos da teoria JD-R, Schaufeli e Taris (2014) identificaram 31 recursos do trabalho diferentes e 12 recursos pessoais, que foram estudados no âmbito da teoria JD-R. No entanto, seria praticamente impossível abranger todas estas variáveis em apenas um questionário (Hakanen et al., 2021). Para além disso, este estudo apenas incidiu no processo motivacional da teoria JD-R, não abordando os conceitos de *burnout* e exaustão emocional.

Sugestões de Pesquisa Futura

Os estudos futuros devem ter em conta as limitações mencionadas, sobretudo, ao nível da amostra. Sugere-se a realização de estudos com amostras maiores, mais heterogéneas e representativas que possibilitem a generalização dos resultados. Seria também importante realizar estudos longitudinais que não se baseassem apenas nas perceções momentâneas dos trabalhadores, para estabelecer relações de causalidade, e fossem feitas análises através das variáveis sociodemográficas. A aplicação destes acertos metodológicos permite conferir maior validade aos resultados.

Uma vez que a teoria JD-R propõe que os recursos de trabalho também diminuem o risco de *burnout* (e.g. Bakker & Demerouti, 2007), seria interessante uma investigação futura centrar-se, se os mesmos recursos do trabalho ao nível da tarefa e da organização do trabalho são tão importantes a promover o *engagement* no trabalho como a prevenir o *burnout* (Hakanen et al., 2021).

Seria também pertinente estudar a importância relativa de diferentes exigências *challenge* (presumivelmente com impacto positivo) e de *hindrance* (impacto negativo), em comparação umas com as outras, tanto no processo motivacional como no processo de deterioração da saúde. Estudos futuros podem aprofundar a comparação das contribuições relativas das diferentes exigências do trabalho no *engagement* (Hakanen et al., 2021).

Uma vez que os resultados sugerem que os recursos que tem um impacto menos direto nas características do trabalho desempenhado, como o apoio social dos colegas, podem ser mais influenciados por variáveis pessoais para exercer o seu efeito no *engagement*, este é um tópico que necessita de mais investigação no futuro.

Adicionalmente, os resultados sugerem que os recursos relacionados com as tarefas do trabalho e que atingem de forma mais direta o trabalhador, podem ser mais influenciados pelas

preferências pessoais. Este é também um tópico que necessita de mais investigação no futuro. Seria também relevante, analisar o papel dos recursos do trabalho no *engagement* em função das necessidades dos trabalhadores.

Por fim, seria importante analisar mais recursos quer do trabalho quer pessoais, conferindo uma maior diversidade, e verificar se as conclusões se mantêm.

Conclusão

O *engagement* no trabalho é benéfico tanto para as organizações como para os trabalhadores (Bakker, 2009). Este estudo contribuiu para a investigação do *engagement*, ao analisar a importância relativa de cinco recursos do trabalho, de forma a perceber se existem recursos que, independentemente do contexto, contribuem sempre para o *engagement*. Adicionalmente foi analisado o papel moderador da esperança e da importância atribuída a cada recurso do trabalho pelos trabalhadores, no processo motivacional.

O recurso ao nível da tarefa (*feedback* do trabalho) e o recurso ao nível da organização do trabalho (transparência do papel) foram os que mais contribuíram para o *engagement*. Adicionalmente, a esperança teve um papel moderador na relação entre o apoio social e o *engagement*. E a importância atribuída ao recurso *feedback* pelos trabalhadores teve um papel moderador na relação entre o *feedback* e o *engagement*.

Na prática, este estudo sugere que as intervenções para aumentar o *engagement* poderiam focar-se no aumento dos recursos ao nível da tarefa (e.g. *feedback*) e da organização do trabalho (e.g. transparência do papel laboral desempenhado).

Estes resultados contribuem para a teoria JD-R ao fazer previsões mais específicas relativamente aos principais impulsionadores do *engagement* no trabalho. É sugerido que no futuro, a teoria JD-R possa incluir previsões mais detalhadas sobre a importância dos diferentes recursos de trabalho. Esta informação pode ser utilizada no planeamento de intervenções para impulsionar o *engagement* no trabalho e melhorar o bem-estar ocupacional (Hakanen et al., 2021).

Referências

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, *84*(5), 888–918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. In *Journal of Organizational Effectiveness* (Vol. 2, Issue 1, pp. 7–35). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Almeida, H., Faisca, L., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) : Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *PSICOLOGIA*, *23*(1), 79–102. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (Routledge, pp. 50–72).
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Issue 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- 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. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands – Resources Theory : Implications for Employee Well-being and Performance. *Handbook of Well-Being*, *2018*, 1–13. https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demands_Resources_Theory_Implications_for_Employee_Well_being_and_Performance.pdf
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, *14*(1), 65–73. <https://doi.org/10.1080/026783700417230>
- 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>
- Constantin, T., Holman, A., & Hojbotă, A. M. (2012). Development and validation of a motivational persistence scale. *Psihologija*, *45*(2), 99–120. <https://doi.org/10.2298/PSI1202099C>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, *43*(4), 628–652. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148/FULL/PDF>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, *47*(4), 968–984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources

- for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (Guilford Publications (ed.); 2nd ed.).
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *105*(11), 1218–1233. <https://doi.org/10.1037/apl0000620>
- Kauppila, O.-P. (2014). So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity. *Journal of Management Studies*, *51*(5), 737–763. <https://doi.org/10.1111/joms.12042>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *31*(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. In *Personnel Psychology* (Vol. 58, Issue 2, pp. 281–342). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool - A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *30*(2), 161–175. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00947>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, *34*(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 185–198. <https://doi.org/10.1037/apl0000866>
- 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*(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford Univ. Press.
- Machado, F. I. M. P. (2008). *Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT*. [Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.]. <https://doi.org/https://doi.org/http://hdl.handle.net/10773/1608>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª edição). ReportNumber.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, *36*, 37–41. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Peeters, M. A. G., & Rutte, C. G. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(1), 64. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.64>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics.

- Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402.
<https://doi.org/10.1108/02683941111139001>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.754556>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (Vol. 9789400756, pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-Haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2012). *Copenhagen Psychosociological Questionnaire COPSOQ: Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285–305). Pergamon Press.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources Model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (First, pp. 157–180). John Wiley & Sons, Ltd.
- Van den Broeck, A., Schreurs, B., Guenter, H., & van Emmerik, I. J. H. (2015). Skill utilization and well-being: a cross-level story of day-to-day fluctuations and personal intrinsic values. *Work and Stress*, 29(3), 306–323. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074955>
- van den Broeck, A., van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & de Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581–609. <https://doi.org/10.1080/13594321003669053>
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Venz, L., Pundt, A., & Sonnentag, S. (2018). What matters for work engagement? A diary study on resources and the benefits of selective optimization with compensation for state work

- engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 26–38.
<https://doi.org/10.1002/job.2207>
- WHO. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. WHO Director General's Speeches. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- 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(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.
<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Anexos

Anexo A - Dados sociodemográficos e de caracterização do conjunto de participantes

Tabela A.1. - Caracterização dos participantes

Variáveis	Respostas	Percentagem
1. Sexo	Feminino	78.5
	Masculino	20.8
	Outro / Prefiro não dizer	.7
2. Grupo etário	18-28	66.4
	29-38	12.1
	39-48	8.7
	49-58	11.4
	>59	1.3
3. Habilitações Académicas:	Até ao 9º ano	2
	10º/11º/12º ano	12,1
	Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento)	85.9
4. Senioridade profissional	<1	47.7
	1-5	29.5
	6-10	3.4
	11-15	4.7
	<15	14.8
5. Funções de chefia	Sim	10.1
	Não	89.9
6. Vínculo laboral	Contrato por tempo indeterminado	56.8
	Contrato a tempo certo	31.1
	Contrato a termo incerto	12.2
7. Horário de trabalho	a) Tempo inteiro / Full-time	85.8
	b) Tempo parcial / Part-Time	14.1
8. Trabalha apenas para uma organização	Sim	91.2
	Não	8.8
9. Setor da Atividade	Comércio	9.7
	Saúde	9
	Indústria transformadora	4.9
	Comunicação e Transportes	7.6
	Agricultura/Pesca	.7
	Educação	10.4
	Construção Civil	1.4
	Hotelaria e Turismo	5.6
	Banca e Seguros	6.9
	Administração Pública	5.6
	Serviços	36.8
Outro	1.4	

Anexo B – Questionário

Caro(a) participante,

Chamo-me Catarina Rio e sou estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE Business School. O presente questionário surge no âmbito da minha dissertação de mestrado. Convido-o(a) a participar na investigação que estou a desenvolver sobre o bem-estar e as características do trabalho. A sua participação é fundamental.

A confidencialidade das respostas é totalmente garantida, sendo esta informação apenas utilizada para a presente investigação. Sublinhamos que o importante é indicar a sua opinião sincera.

O tempo de resposta ao questionário terá sensivelmente 10 minutos.

Para qualquer esclarecimento adicional pode contactar-me através do endereço eletrónico: caroo@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua colaboração neste estudo.

Declaro que li e compreendi o consentimento informado e pretendo participar neste estudo

Parte 1 – Características do Trabalho

As seguintes afirmações referem-se às características do seu trabalho.

Leia atentamente cada afirmação e indique (X) em que medida cada afirmação descreve o seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1.1 Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	1	2	3	4	5
1.2 Os funcionários são apreciados quando fazem um bom trabalho?	1	2	3	4	5
1.3 As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?	1	2	3	4	5
1.4 O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	1	2	3	4	5
1.5 O seu trabalho apresenta objetivos claros?	1	2	3	4	5
1.6 Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?	1	2	3	4	5
1.7 Sabe exactamente o que é esperado de si?	1	2	3	4	5
1.8 Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer <i>feedback</i> que colegas ou chefes lhe possam fornecer – ?	1	2	3	4	5
1.9 Só o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
1.10 O meu trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho. (R)	1	2	3	4	5

No que diz respeito aos seus colegas...

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não tenho colegas
1	2	3	4	5	0

1.11 Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	1	2	3	4	5	0
1.12 Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	1	2	3	4	5	0
1.13 Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?	1	2	3	4	5	0

No que diz respeito aos seus supervisores/chefias...

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não tenho supervisores
1	2	3	4	5	0

1.14 Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	1	2	3	4	5	0
1.15 Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	1	2	3	4	5	0
1.16 Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	1	2	3	4	5	0

(Almeida et al., 2009; Hackman & Oldham, 1975; Kristensen et al., 2005; Silva et al., 2012)

Leia atentamente cada afirmação e indique (X) em que medida considera importante a presença dos seguintes recursos no local de trabalho:

Nada importante	Pouco importante	Por vezes importante	Importante	Extremamente importante	Não aplicável
1	2	3	4	5	0

<i>Feedback</i> do trabalho	1	2	3	4	5	0
Justiça	1	2	3	4	5	0
Transparência do papel laboral desempenhado	1	2	3	4	5	0
Apoio social dos colegas						
Apoio social dos supervisores						

Parte 2 – Características Pessoais

As afirmações seguintes referem-se às suas características pessoais.

Leia atentamente cada afirmação, e indique (X) a resposta que mais se adequa de acordo como se vê habitualmente a si próprio(a).

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

2.1 Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6
2.2 No momento presente, procuro alcançar os meus objetivos com toda a energia.	1	2	3	4	5	6
2.3 Considero que existem muitas formas de resolver um problema.	1	2	3	4	5	6
2.4. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5	6
2.5. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
2.6. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5	6

(Luthans et al., 2007; Machado, 2008)

Parte 3 – Como se sente no seu trabalho

As afirmações seguintes são sobre a forma como se sente no seu trabalho.

Leia atentamente cada afirmação e indique (X) com que frequência vivencia estas experiências:

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

3.1 Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.2 Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.3 Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.4 O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
3.5 Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.6 Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.7 Tenho orgulho no trabalho que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
3.8 Fico absorvido(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3.9 Sinto-me tão empolgado(a), que me deixo levar quando estou a trabalhar	1	2	3	4	5	6	7

(W. B. Schaufeli et al., 2006; Sinval et al., 2018)

Parte 4 – Questões Sociodemográficas

As seguintes questões pretendem apurar aspetos sociodemográficos dos participantes. Relembramos que todos os dados obtidos são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados para fins estatísticos. Por favor, responda escrevendo a resposta correta ou selecionando a opção correspondente.

1. Sexo:

Feminino

Masculino

Outro/Prefiro não dizer

2. Idade:

a) 18-28	b)29-38	c) 39-48	d) 49-58	>59

3. Habilitações Académicas:

a) Até ao 9º ano	b) 10º/11º/12º ano	c) Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento)

4. Há quantos anos trabalha na sua empresa/organização?

a) <1	b)1-5	c) 6-10	d) 11-15	>15

6. Tem função de chefia? Sim _ Não_

7. Indique o seu vínculo laboral:

a) Contrato por tempo indeterminado	b) Contrato a tempo certo	c) Contrato a termo incerto

8. Horário de trabalho atual:

a) Tempo inteiro / Full-time

b) Tempo parcial / Part-Time

9. Trabalha apenas para uma empresa/organização?

a) sim

b) não

11. Setor da Atividade da organização em que trabalha:

a) Comércio

b) Saúde

c) Indústria transformadora

d) Comunicação e Transportes

e) Agricultura/Pesca

f) Educação

g) Construção Civil

h) Hotelaria e Turismo

i) Banca e Seguros

j) Administração Pública

k) Serviços

k) Outro. Qual? _____

Anexo C - Resultados dos Modelos de Moderação

Quadro C.1. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso *feedback* do trabalho e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,36**	0,10
<i>Feedback</i>	0,30*	0,12
Esperança	0,72**	0,14
<i>Feedback</i> x Esperança	0,04	0,14
	R ² =	0,28**
	F(3,145) =	18,86

Nota. N = 149.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.2. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso transparência do papel e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,37**	0,10
Transparência	0,39**	0,14
Esperança	0,69**	0,14
Transparência x Esperança	0,06	0,14
	R ² =	0,29**
	F(3,145) =	19,58

Nota. N = 149.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.3. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso justiça e o *engagement* no trabalho

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,37**	0,09
Justiça	0,41**	0,15
Esperança	0,74**	0,13
Justiça x Esperança	0,06	0,18
	R ² =	0,29**
	F(3,145) =	19,71

Nota. N = 149.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.4. – Resultados da interação da moderadora esperança com o recurso Apoio Supervisores e o *engagement* no trabalho

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,36**	0,09
Apoio Supervisores	0,18	0,09
Esperança	0,81**	0,12
Apoio Supervisores x Esperança	0,06	0,13
	R ² =	0,27**
	F(3,145) =	18,05

Nota. N = 149.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.5. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso transparência pelos trabalhadores com o recurso transparência e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,37	0,10
Transparência	0,65**	0,13
I_Transparência	0,25	0,19
Transparência x I_Transparência	0,02	0,23
	R ² =	0,17**
	F(3,145) =	9,59

Nota. N = 149. I_Transparência = Importância atribuída a Transparência.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.6. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso justiça pelos trabalhadores com o recurso justiça e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,37	0,10
Justiça	0,70**	0,15
I_Justiça	0,21	0,20
Justiça x I_Justiça	-0,19	0,31
	R ² =	0,14**
	F(3,145) =	8,00

Nota. N = 149. I_Justiça = Importância atribuída a Justiça.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.7. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso apoio social dos colegas pelos trabalhadores com o recurso apoio social dos colegas e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,37	0,11
Apoio Colegas	0,35*	0,14
I_Apoio Colegas	0,09	0,14
Apoio Colegas x I_Apoio Colegas	0,11	0,19
	R ² =	0,05*
	F(3,145) =	2,73

Nota. N = 149. I_Apoio Colegas = Importância atribuída a Apoio dos Colegas.

*p < 0,05. ** p < 0,01

Quadro C.8. – Resultados da interação da moderadora importância atribuída ao recurso apoio dos supervisores pelos trabalhadores com o recurso apoio dos supervisores e o *engagement* no trabalho.

Variáveis	<i>Engagement</i> no Trabalho	
	B	SE
Constante	4,39	0,10
Apoio Supervisores	0,29**	0,10
I_Apoio Supervisores	0,19	0,15
Apoio Supervisores x I_Apoio Supervisores	-0,08	0,13
	R ² =	0,08**
	F(3,145) =	3,95

Nota. N = 149. I_Apoio Supervisores = Importância atribuída a Apoio dos Supervisores.

*p < 0,05. ** p < 0,01