

Recursos laborais, *engagement* e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição

Rui Filipe Rebocho^{1,2}, Carla Santarém Semedo¹ & Nuno Rebelo dos Santos¹

A mudança no paradigma da gestão das empresas para uma maior preocupação com o seu capital humano tem permitido o surgimento de novas formas de encarar o sucesso organizacional. É ao ter por base esse pressuposto que o presente estudo pretende analisar as relações entre o *engagement* no trabalho e os recursos laborais e as implicações que os mesmos têm para o desempenho dos trabalhadores. Para isso, contámos com a participação de 101 trabalhadores duma empresa multinacional da área da grande distribuição de equipamentos para o lar, que preencheram os questionários e anexaram aos mesmos os resultados das suas avaliações de desempenho formais. Os resultados obtidos reforçam a importância dos recursos laborais no surgimento do *engagement* no local de trabalho e levam-nos a reflectir sobre a adequabilidade dos sistemas formais de avaliação do desempenho. As implicações deste estudo são discutidas à luz da sua relevância para a gestão de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: *engagement* no trabalho; recursos laborais; desempenho dos trabalhadores; avaliação de desempenho

Durante muito tempo a Psicologia de uma forma geral, e a Psicologia da Saúde Ocupacional em particular, dedicaram-se predominantemente ao estudo dos aspectos negativos na saúde das pessoas, negligenciando o estudo e a procura de compreensão dos recursos e formas “óptimas” do funcionamento humano (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008a). É nesse sentido que a área da Psicologia Positiva, dando continuidade ao movimento da Psicologia Humanista, vem reafirmar que é importante que a Psicologia procure ser mais abrangente na compreensão do funcionamento do ser humano, e que deve por isso considerar também os aspectos mais positivos do seu comportamento, interiorizando que o tratamento não é apenas o conserto daquilo que estará mal, mas também o fomentar daquilo que é melhor (Dutton & Sonenshein, 2009; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

1 Departamento de Psicologia, Universidade de Évora.

2 rebocho.rui@gmail.com

A aplicação destes pressupostos às áreas organizacional e do trabalho tem portanto o seu foco na melhoria da eficácia e da qualidade de vida nas organizações (Donaldson & Ko, 2009), sendo o seu pressuposto o de que as organizações, ao focarem-se em conceitos positivos, podem criar as condições necessárias para fazer sobressair nos seus membros o que eles têm de melhor e assim procurar estabelecer pontes entre o desenvolvimento humano e o desenvolvimento económico (Froman, 2009).

É exemplo disso a Psicologia da Saúde Ocupacional, disciplina que surgiu tendo em vista a melhoria da qualidade de vida laboral, a protecção e segurança dos trabalhadores, e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis (Quick, Tetrick, Adkins & Klunder, 2003). Os princípios fundadores da Psicologia da Saúde Ocupacional têm revelado portanto ser inapropriado não reconhecer também como relevantes os aspectos positivos do trabalho na vida das pessoas, pois isso é algo que deixaria incompleta a compreensão global sobre o significado de trabalhar (Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). E ao procurar mudar o foco do estudo da Psicologia para passar a abranger tanto os aspectos negativos como os positivos, a Psicologia Positiva poderá assim devolver especificamente à Psicologia da Saúde Ocupacional o seu cariz positivo, centrado nos princípios já referidos (Schaufeli & Salanova, 2007).

Segundo Salanova e Schaufeli (2004), esta evolução no paradigma da Psicologia da Saúde Ocupacional pode trazer grandes contributos para a inovação das políticas das organizações. Essencialmente, as organizações começam gradualmente a consciencializar-se que os colaboradores são o seu recurso mais valioso e a peça fundamental para o sucesso organizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Costa, 2003; Gomes et al., 2008); e como tal, para que os seus desempenhos sejam vantajosos para as mesmas, é imprescindível que a sua saúde e bem-estar estejam assegurados (Schaufeli & Salanova, 2007). Mais especificamente, Salanova e Schaufeli (2004) defendem que o *engagement* no trabalho, conceito emergente na Psicologia Positiva, é altamente relevante para as organizações, e pode ser o eixo de aproximação ideal entre a Psicologia da Saúde Ocupacional e a Gestão de Recursos Humanos.

O *engagement* no trabalho

O *engagement* no trabalho é então um estado afectivo-cognitivo positivo e persistente relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, e que não está focalizado num objecto, evento, indivíduo ou comportamento em particular (Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli

& Salanova, 2007; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Simpson, 2009). Este construto tem vindo a ser distinguido de conceitos como o *workaholicism*, ou trabalho compulsivo (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008), e o *flow* (Csikszentmihalyi, 1997; Schaufeli & Salanova, 2007), e tem-se mostrado positivamente relacionado com outras variáveis de bem-estar psicológico como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), e o enraizamento no trabalho (Halbesleben & Wheeler, 2008).

O *engagement* no trabalho tem vindo portanto a revelar-se um conceito relevante no que se refere ao bem-estar psicológico, na medida em que colaboradores com *engagement* elevado estão mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos e leais para com a organização em que trabalham e têm menos intenções de a deixar por outra; para além disso demonstram condutas mais proactivas e de iniciativa pessoal, estando mais motivados a aprender coisas novas e a aceitar novos desafios no trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004). Ou seja, são colaboradores que estão dispostos a ir mais além daquilo que é esperado ou lhes é exigido.

Antecedentes do *engagement* no trabalho: Os recursos laborais

Os recursos laborais referem-se aos aspectos do trabalho que são capazes de reduzir as exigências do mesmo e os custos físicos e psicológicos a elas associados, que permitem atingir os objectivos de trabalho, e que podem estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento individual (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Pinto & Chambel, 2008). Existem múltiplos recursos no trabalho, no entanto, cinco tipos de recursos têm sido reconhecidos como sendo cruciais para a maioria das profissões, são eles: a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da supervisão, o *feedback* sobre o desempenho, e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a).

De acordo com a teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989), as pessoas procuram criar, proteger e manter os recursos laborais, na medida em que o stress ocorre no local de trabalho quando esses recursos são ameaçados, quando se perdem, ou quando não se obtém nenhum retorno após um investimento significativo de recursos. Como tal, as pessoas, no seu trabalho, investem os seus recursos para se protegerem de possíveis perdas, para repor perdas ou para ganhar outros recursos, pois aqueles que os possuem são mais capazes de adquirir ganhos, algo que levará ao surgimento de resultados positivos (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel,

2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Os recursos laborais, no sentido do que é também defendido pelo modelo das exigências-recursos do trabalho proposto por Demerouti e colaboradores (2001), revelam ter portanto um potencial motivacional, na medida em que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional, a aprendizagem e o crescimento dos colaboradores, e porque podem ser instrumentais na aquisição dos objectivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Pinto & Chambel, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). E seja pela satisfação das necessidades básicas, seja pela aquisição de objectivos, a presença de recursos laborais leva ao *engagement* no trabalho, enquanto que a sua ausência promove uma atitude de cinismo face a este (Bakker & Demerouti, 2007; Karatepe & Olugbade, 2009).

Vários têm sido os estudos que têm vindo a mostrar empiricamente esta relação positiva entre diversos recursos laborais e o *engagement* no trabalho (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), sendo que especificamente estudos longitudinais têm vindo a reforçar essa ideia, encontrando evidência empírica que sustenta, não só um efeito preditivo dos recursos laborais no *engagement* no trabalho (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), como mais concretamente indícios de uma relação de reciprocidade entre os recursos laborais e o *engagement*, em que os recursos laborais facilitam a mobilização de recursos adicionais através do reforço no *engagement* do trabalho (Weigl et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2009a). Deste modo, a primeira hipótese de investigação é a seguinte:

Hipótese 1: Os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) relacionam-se positivamente com o *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção).

Efeitos do *engagement* no trabalho: O desempenho profissional

Ao nível de efeitos do *engagement* no trabalho, podemos afirmar, como referido anteriormente, que este construto pode ter um papel crucial no desenvolvimento das pessoas dentro do contexto organizacional e que, ao constituir-se como um elemento importante no bem-estar e na saúde ocupacional dos colaboradores poderá levar a resultados positivos nas organizações (Schaufeli & Salanova, 2007), como é o caso do desempenho profissional.

Poderemos definir o desempenho profissional dos colaboradores de uma organização como o valor total esperado, para a organização, dos episódios compor-

tamentais realizados pelos indivíduos que nela trabalham durante determinado período de tempo (Motowidlo, 2003). Ou seja, o desempenho profissional refere-se à contribuição dada pelos colaboradores para os resultados do negócio e para a eficácia organizacional, e através da qual possam acrescentar valor à organização, ajudando-a a alcançar os seus objectivos e a ter sucesso (Camara et al., 2010; Costa, 2003). Assim, a compreensão sobre o mesmo e as dimensões que o constituem (Arvey & Murphy, 1998; Mohammed, Mathieu & Bartlett, 2002; Motowidlo, 2003) revelam-se cruciais para o desenvolvimento e implementação de práticas organizacionais promotoras de bons desempenhos e de sistemas de avaliação do desempenho mais justos e rigorosos (Arvey & Murphy, 1998; dos Santos, Correia & Oliveira, 2006).

Deste modo, o desempenho e, mais especificamente, a sua avaliação e gestão ocupam um lugar central na Gestão de Recursos Humanos, sendo elementos indispensáveis para a gestão do capital humano devido às influências, directas e indirectas, que têm na produtividade das organizações (Camara et al., 2010; Fernandes & Caetano, 2000). É então nesse sentido que o estudo das relações entre o *engagement* no trabalho e o desempenho profissional se desenvolve, na medida em que quanto mais positivo e promotor de bem-estar for o ambiente de trabalho das organizações, maior a dedicação e motivação dos seus colaboradores e maior será também a produtividade da organização (Bakker, Van Emmerik & Van Riet, 2008b; Fernandes & Caetano, 2000; Taris & Schreurs, 2009).

Nesse sentido, vários autores têm vindo a defender que o *engagement* dos colaboradores é importante para as organizações porque aumenta o desempenho financeiro das mesmas, pois organizações com colaboradores *engaged* levam a melhorias na qualidade dos serviços, têm clientes mais satisfeitos e que, como tal, estão mais fidelizados à organização, o que por sua vez conduzirá a maiores lucros a longo termo por parte desta (Piersol, 2007; Poglianich & Antonek, 2009). Adicionalmente, Bakker (2009) menciona quatro razões pelas quais trabalhadores com *engagement* elevado têm um melhor desempenho: estes trabalhadores manifestam com frequência emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo; manifestam também melhor saúde física e psicológica; criam os seus próprios recursos laborais e pessoais e transferem o seu *engagement* para os outros.

Ainda assim, no que se refere concretamente a investigação empírica, são ainda poucos os estudos que analisaram a relação entre o *engagement* no trabalho e o desempenho, mas, de acordo com alguns autores, os resultados obtidos parecem ser promissores (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a), na medida em que estes têm apontado para relações positivas e significativas entre os dois construtos (Schaufeli et al., 2006), entre esses dois construtos e

um melhor clima de serviço e uma maior fidelização dos clientes (Salanova, Agut & Peiró, 2005), e entre o *engagement* no trabalho e os lucros, a produtividade (Harter, Schmidt & Hayes; 2002; Harter, Schmidt & Killham, 2003) e os resultados financeiros diários (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b). Face a estes resultados, a segunda hipótese que o presente estudo pretende investigar é a seguinte:

Hipótese 2: O *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção) está relacionado de forma positiva com o desempenho dos colaboradores.

Adicionalmente, de modo a procurar formas de fomentar essa melhoria na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) propõem que a alocação de recursos para a tarefa é crucial para um bom desempenho. Ou seja, se os colaboradores não conseguem implicar todos os seus recursos na tarefa que estão a desempenhar não conseguirão ter desempenhos “óptimos”. Isto porque as características do trabalho, como é o caso dos recursos laborais, induzem determinados acontecimentos no local de trabalho que determinam os estados psicológicos dos colaboradores, e que por sua vez, moldam os seus comportamentos no trabalho (Xanthopoulou et al., 2009b). Tal vai ao encontro do que é proposto pelo processo motivacional inerente ao modelo das exigências-recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007), que sugere que os recursos laborais são os principais despoletadores do *engagement* no trabalho dos colaboradores e consequentemente de melhores desempenhos. Nesse sentido, alguns estudos têm vindo a estabelecer que a disponibilidade de recursos laborais se relaciona positivamente com os níveis de *engagement* dos colaboradores, que por sua vez se relacionam de forma positiva com os seus desempenhos (Bakker & Bal, 2010; Xanthopoulou et al., 2009b). Deste modo, a terceira hipótese de investigação é a seguinte:

Hipótese 3: Os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) relacionam-se positivamente com o desempenho dos colaboradores.

Finalmente, combinando as hipóteses anteriores, o presente estudo pretende analisar também se os recursos laborais impulsionam resultados positivos nos trabalhadores através do *engagement* no trabalho, em que este, por sua vez, terá um efeito mediador na relação entre os recursos laborais e o desempenho, pelo que a formulação da quarta hipótese é a seguinte:

Hipótese 4: O *engagement* no trabalho (vigor, dedicação e absorção) medeia a relação entre os recursos laborais (apoio social dos colegas, *coaching* da supervisão, *feedback* sobre o desempenho, e oportunidades de desenvolvimento profissional) e o desempenho dos colaboradores.

Método

Procedimentos e Participantes

Para a concretização do estudo recorreu-se a uma empresa multinacional na área da grande distribuição de produtos e equipamentos para o lar, a actuar na região de Portugal. Algumas semanas depois da autorização por parte da sua Direcção de Recursos Humanos, e antes da realização das avaliações de desempenho, foram entregues os questionários a todas as chefias da empresa para que, aquando da preparação e organização para as avaliações, distribuíssem pelos seus subordinados esses questionários juntamente com a explicação, o pedido de colaboração no estudo e um envelope para cada questionário.

Os colaboradores que concordaram livremente em participar preencheram previamente os questionários e entregaram-nos já dentro do envelope selado às suas chefias durante a realização das suas entrevistas finais de avaliação de desempenho. No final das mesmas, os resultados dessas avaliações foram agrafados aos respectivos envelopes dos participantes, tendo as chefias o cuidado adicional de eliminar todas as referências que os pudessem identificar. Terminada essa fase, as várias chefias enviaram esses envelopes aos investigadores que, no momento da recepção dos mesmos, atribuíram um código alfanumérico a cada um, de modo a mais facilmente manusearem os questionários e tratarem os dados. Todos estes passos destinaram-se a assegurar o anonimato e a confidencialidade das respostas dos participantes, bem como a procurar garantir que a informação cedida pelos participantes nos questionários não teria qualquer utilização ilegítima na sua avaliação de desempenho e que tão pouco seria consultada por quaisquer superiores hierárquicos ou por pessoas que não estivessem directamente relacionadas com a investigação.

Desta forma, da população referida contribuíram para o estudo, com o preenchimento completo dos questionários e respectiva devolução, um total de 101 participantes, pertencentes às diversas secções de todas as lojas e sede que existem no país. Em termos de caracterização da amostra, a distribuição por género foi bastante equilibrada, com 50.5% dos participantes pertencentes ao sexo masculino e 49.5% ao sexo feminino. A média de idades foi aproximadamente de 33 anos ($M=32.71$; $DP= 7.51$). Relativamente ao estado civil, a amostra apresentou-se dividida essencialmente entre sujeitos casados e solteiros (45.5% dos participantes cada), sendo que uma minoria da amostra era divorciada ou viúva (5.9% e 1% respectivamente). A maioria dos participantes (65.3%) pertencia à base da estrutura hierárquica da empresa, 31.7% dos participantes eram chefias intermédias e 2% eram chefias de topo. Em termos de antiguidade na organização, 36.6% dos participantes tinham entre 1 e 5 anos, e 38.6% entre 5

e 10 anos; e em menor número, 13.9% entre 10 e 20 anos, 8.9% entre 6 meses e 1 ano, e 1% há menos de 6 meses.

Instrumentos

Engagement no trabalho.

Para medir o *engagement* no trabalho, foi realizada uma tradução para português do questionário de auto-relato UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, & Bakker, 2003), na sua versão total de 17 itens, que se baseia nas três componentes constituintes do mesmo, vigor (6 itens, ex: “*No meu trabalho, sinto-me cheio de energia*”), dedicação (5 itens, ex: “*Estou entusiasmado com o meu trabalho*”) e absorção (6 itens, ex: “*O tempo voa quando estou a trabalhar*”). Relativamente à pontuação deste questionário, esta varia entre 0 e 6 (0- Nunca; 1- Quase Nunca; 2- Raramente; 3- Por vezes; 4- Muitas vezes; 5- Quase Sempre e; 6- Sempre), sendo pontuado sempre pela positiva, ou seja, não é necessária a inversão dos itens.

Finalmente, ao nível da análise da consistência interna, são apresentados, na Tabela 1, os resultados do estudo original realizado pelos autores da prova (Schaufeli, & Bakker, 2003) e do presente estudo. São apresentados, para os dois casos, os valores das três subescalas do UWES, mas também os valores do conjunto dessas três subescalas.

Tabela 1. Coeficientes de fidelidade das escalas de engagement

	Estudo original (N=2313)	Presente estudo (N=101)
Vigor	.83	.87
Dedicação	.92	.92
Absorção	.82	.88
Escala Total	.93	.96

Como podemos verificar pela Tabela 1, os valores do *alfa de Cronbach* são mais elevados ou idênticos (no caso da escala Dedicação) no que se refere ao estudo actual, em comparação com o estudo original. Esse aspecto aliado ao facto de que valores de *alfa de Cronbach* acima de .80 são indicadores de muito boa fidelidade (Almeida & Freire, 2003), vem reforçar a boa consistência interna da UWES no presente estudo, apesar do valor do *alfa de Cronbach* para a escala total ser acima dos .95, o que de acordo com Almeida e Freire (2003) pode ser indicativo de itens redundantes.

Sendo a versão aplicada, uma tradução realizada pela equipa de investigação, e tendo sido submetida a uma população diferente da dos estudos de referência,

procedeu-se também a uma análise factorial exploratória, tendo em vista verificar se a estrutura factorial era semelhante à encontrada pelos autores da escala. Dessa análise factorial foram extraídos dois factores, sendo que todos os itens do questionário saturaram principalmente no factor 1, algo que vai ao encontro do que é afirmado pelos autores da escala (Schaufeli, & Bakker, 2003). De acordo com estes, é possível utilizar a escala total de *engagement* em alternativa às suas três subescalas (vigor, dedicação e absorção), para além de que é comum em alguns estudos ver-se a utilização da escala total aquando da investigação de relações entre o *engagement* e outros construtos (por exemplo, Halbesleben & Wheeler, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Esse aspecto, juntamente com o facto do factor 1 explicar também 61.32% da variância, confirmam que estamos perante um construto unidimensional de *engagement* no trabalho para a amostra em estudo. Recorreu-se, ainda assim, de forma pontual, às três subescalas referidas com o intuito de melhor discriminar as possíveis relações entre as variáveis.

Recursos Laborais.

No que se refere aos recursos laborais, optou-se por incluir na investigação especificamente os 5 recursos que têm sido considerados os mais relevantes para a maioria das profissões (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2009a). Para os medir, recorreu-se à tradução de um questionário baseado no modelo das exigências-recursos do trabalho, resultante de uma compilação de várias escalas que têm sido utilizadas em alguns estudos anteriores (e.g., Xanthopoulou et al., 2007; 2009a).

Mais especificamente, para a **autonomia**, foi utilizada uma escala de 3 itens (ex: “*Tem flexibilidade na execução do seu trabalho?*”) desenvolvida por Bakker, Demerouti e Verbeke (2004, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a), a partir do instrumento de conteúdo de trabalho de Karasek. Para medir o **apoio social dos colegas** foi utilizada uma escala de 3 itens (ex: “*Caso seja necessário, pode pedir ajuda aos seus colegas de trabalho?*”), também desenvolvida por Bakker et al. (2004, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a). Relativamente ao **coaching da supervisão**, este foi medido com uma escala de 5 itens (ex: “*O meu supervisor demonstra consideração pelos meus problemas e desejos face ao meu trabalho*”) baseada numa adaptação holandesa de Le Blanc (1994, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a) da *Leader-Member Exchange Scale* de Graen e Uhl-Bien. Para medir o **feedback sobre o desempenho**, utilizou-se uma escala de 3 itens (ex: “*Eu recebo informação suficiente sobre os meus objectivos de trabalho*”) desenvolvida por Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli e Schreurs (2003, cit. por Xanthopoulou et al., 2009a). Finalmente, para medir as **oportunidades de desenvolvimento profissional**, utilizou-se uma escala de 3 itens (ex: “*O meu trabalho oferece-me a*

possibilidade de aprender coisas novas”) também desenvolvida por Bakker et al. (2003, cit. por Xanthopoulou et al., 2007; 2009a).

Todos os itens relativos aos recursos laborais mencionados têm uma pontuação que varia entre 1 e 5 numa escala de frequência (1- Nunca; 2- Por vezes; 3- Regularmente; 4- Muitas vezes; 5- Sempre), com a excepção dos itens das oportunidades de desenvolvimento profissional, que têm uma pontuação de 1 a 5 mas numa escala de concordância (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente). Também neste caso todos os itens dos recursos laborais são pontuados no sentido positivo.

Relativamente à análise da consistência interna, os coeficientes de fidelidade são os que se apresentam na Tabela 2, tanto para as cinco subescalas como para a escala total de recursos laborais. Os dados apresentados nessa tabela mostram-nos valores de *alfa de Cronbach* acima dos .70, sendo a maioria superior a .80 e inferior a .95, o que de acordo com o que é recomendado para a fidelidade dos questionários, representa uma consistência interna muito boa para as escalas em questão (Almeida & Freire, 2003).

Tabela 2. Coeficientes de fidelidade das escalas de recursos laborais

	Presente estudo (N=101)
Autonomia	.71
Apoio social dos colegas	.83
Coaching da supervisão*	.92
Feedback sobre o desempenho*	.89
Oportunidades de desenvolvimento profissional	.81
Escala Total	.94

*Análise factorial realizada considera estas subescalas como um só factor, com um valor de alfa na ordem dos .94.

Tal como no caso da escala de *engagement* no trabalho, também se procedeu a uma análise factorial exploratória por forma a verificar a estrutura factorial da escala. Após rotação Varimax, foram extraídos 4 factores, que explicam 73.96% da variância. Todos os itens das subescalas *coaching* da supervisão e *feedback* sobre o desempenho saturaram no primeiro factor, tendo sido as únicas subescalas cujos itens saturaram no mesmo factor. Se procurarmos analisar uma possível razão para esta situação, facilmente chegamos a uma explicação, pois todo o processo de avaliação de desempenho na população em causa é feito pelos seus supervi-

sores directos. Ou seja, toda a informação sobre os seus objectivos e resultados de trabalho é fornecida pela supervisão, bem como todo o acompanhamento das suas prestações nas funções que desempenham é realizado por esta. Por esses motivos é compreensível esta associação do *feedback* sobre o desempenho à figura do supervisor para a amostra em estudo, pelo que se optou pela designação “Apoio da supervisão” para denominar o factor 1.

Já para os restantes factores não se levantaram questões na sua interpretação. O factor 2 é composto exclusivamente pela totalidade dos itens que compõem a escala Oportunidades de desenvolvimento profissional. No factor 3 saturaram todos os itens que compõem a escala Apoio social dos colegas, e finalmente, no factor 4 saturaram todos os itens que se reportavam à escala Autonomia.

Desempenho Profissional.

Finalmente, para medir o desempenho dos participantes, recorreu-se aos resultados dos processos de avaliação de desempenho anual da empresa, pois a mesma tem um sistema de avaliação implementado que culmina numa entrevista final de avaliação na qual é utilizado um ficheiro de avaliação que disponibiliza um resultado quantificável da prestação do colaborador. Nesse ficheiro são avaliados diversos aspectos relacionados com o seu desempenho na empresa, como é o caso dos conhecimentos sobre a empresa e responsabilidades inerentes às funções, das competências chave exigidas pela empresa, e do cumprimento dos objectivos individuais estabelecidos no ano anterior. Daqui reverte um resultado global quantificável numa escala que pode ir de 0 a 140 pontos, em que pontuações abaixo dos 50 pontos são consideradas aquém do esperado pela empresa; entre os 50 e os 70 pontos são consideradas pontuações razoáveis para a empresa; entre os 70 e os 100 pontos as pontuações são consideradas muito boas; e acima dos 100 pontos são consideradas pontuações excepcionais. Optou-se por esta medida do desempenho, pois trata-se de um instrumento concreto que é utilizado pela empresa para avaliar o desempenho dos seus colaboradores e que tem repercussões práticas nas suas vidas de trabalho e na evolução dentro da empresa em questão.

Resultados e Análise de Dados

Estatística Descritiva

Na Tabela 3 são apresentados os cálculos dos valores médios das pontuações obtidas para cada uma das variáveis em estudo, bem como os valores dos seus

desvios-padrão. A tabela em questão mostra-nos que as pontuações médias obtidas tanto para o *engagement* no trabalho e respectivas dimensões, como para todos os recursos laborais em estudo, se situam dentro dos intervalos médios das pontuações obtidas nos respectivos estudos de validação (Schaufeli & Bakker, 2003) e de referência (ex: Xanthopoulou et al., 2007; 2009a) destas escalas, ainda que os valores médios obtidos neste estudo se encontrem, de uma forma geral, ligeiramente acima das médias de referência. A única exceção é a dimensão dedicação que apresenta um valor ligeiramente inferior por comparação com o estudo de validação (Schaufeli & Bakker, 2003).

Finalmente, em relação aos resultados da avaliação de desempenho, esta apresenta uma média de resultados relativamente elevada (acima dos 70 pontos), ainda que, o valor do desvio-padrão (14.82) revele alguma dispersão no que se refere a esses mesmos resultados.

Tabela 3. Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo

Variáveis	Média	Desvio-padrão
<i>Engagement</i> (total)	3.97	1.07
Vigor (<i>engagement</i>)	4.23	0.98
Dedicação (<i>engagement</i>)	3.84	1.18
Absorção (<i>engagement</i>)	3.78	1.20
Autonomia	3.84	0.74
Apoio social dos colegas	3.85	0.86
Apoio da supervisão	3.53	0.97
Oportunidades de desenvolvimento profissional	3.48	0.79
Resultados da Avaliação de Desempenho	78.70	14.82

Estudo de Correlações

De modo a testarmos as hipóteses, recorreu-se ao cálculo das correlações entre as variáveis em estudo. Os resultados encontram-se expressos na Tabela 4, que revela que as três dimensões do *engagement* estão fortemente relacionadas entre si no sentido positivo ($p < .01$), sendo que os valores destas correlações são bastante elevados. Também os quatro recursos laborais em estudo apresentaram associações positivas e significativas entre si a um nível de significância de .01.

Tabela 4. Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Engagement (total)	-								
2. Vigor (engagement)	.95*	-							
3. Dedicção (engagement)	.94*	.85*	-						
4. Absorção (engagement)	.96*	.85*	.85*	-					
5. Autonomia	.59*	.53*	.55*	.47*	-				
6. Apoio social dos colegas	.49*	.42*	.50*	.45*	.54*	-			
7. Apoio da supervisão	.54*	.48*	.58*	.51*	.52*	.58*	-		
8. ODP	.71*	.62*	.74*	.62*	.51*	.48*	.66*	-	
9. Result. Av. Desempenho	.14	.12	.19	.12	.08	.01	.08	.08	-

* p<.01

Como pode ser também verificado através da Tabela 4, tanto o *engagement* no trabalho considerado como unidimensional, como também as suas três dimensões constituintes (vigor, dedicação e absorção), relacionaram-se em sentido positivo e de modo significativo, com todos os recursos laborais, sendo que todas essas situações também se referem a um nível de significância de .01. Deste modo, fica confirmado que, para a amostra em estudo, quando existe um aumento numa destas variáveis, a outra variável evolui no mesmo sentido, pelo que se verifica a hipótese 1.

Já no que se refere aos resultados da avaliação de desempenho, apesar dos valores das suas correlações ainda serem positivos, estes são relativamente baixos e não se apresentam quaisquer relações estatisticamente significativas entre os resultados das avaliações de desempenho e os níveis do *engagement* e de nenhuma das suas dimensões, como também não os há com nenhum dos recursos laborais em estudo. Desta forma, para a amostra em estudo, não se verificam as hipóteses de investigação 2 e 3 que supunham respectivamente, uma relação no sentido positivo entre o *engagement* no trabalho e o desempenho dos colaboradores, e entre os recursos laborais e esse mesmo desempenho.

Regressão linear com mediação

De modo a podermos testar a hipótese 4, seria necessário recorrer a uma regressão linear com mediação, pois esta hipótese supunha que o *engagement* no trabalho serviria de mediador entre os recursos laborais e o desempenho dos colaboradores. No entanto, ao não se verificarem as relações postuladas nas hipóteses 2 e 3, também não as haverá na hipótese 4, pelo que não se justifica testá-la.

Ainda assim, foi encontrada uma relação significativa entre o *engagement* no trabalho e os recursos laborais, como postulado na hipótese 1, pelo que se justificou aprofundar a análise desta relação, nomeadamente averiguar se os recursos laborais predizem o *engagement* no trabalho.

304

Regressão linear entre recursos laborais e *engagement*.

O sumário do modelo de regressão linear dos recursos laborais enquanto preditores do *engagement* no trabalho apresenta um coeficiente de correlação múltipla razoável (.73), e um coeficiente de determinação ajustado de .52, ou seja, podemos afirmar que 52% da variabilidade total do *engagement* no trabalho é explicada pelos recursos laborais em estudo, o que de acordo com Maroco (2003) é considerado um ajustamento aceitável do modelo aos dados.

Para determinar se o modelo de regressão ajustado é significativo, foi calculada uma ANOVA de regressão, cujos resultados são apresentados na Tabela 5. Ao verificar a tabela em questão, podemos afirmar que o modelo ajustado aos dados é significativo, pois o nível de significância é inferior a .05, o que nos dá a indicação de que pelo menos um dos recursos laborais possui um efeito significativo sobre a variação do *engagement* no trabalho. Para verificar se todos os recursos laborais contribuem de igual forma para o modelo de regressão, ou seja, se todos os recursos laborais têm um efeito significativo na predição do *engagement* no trabalho, recorreremos aos resultados apresentados na Tabela 6.

Tabela 5. ANOVA da Regressão entre recursos laborais e *engagement*

	gl	F	p-value
Regressão	4	23,568	.000
Resíduos	81		
Total	85		

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão padronizados permite-nos concluir que especificamente as Oportunidades de Desenvolvimento Profissional e a Autonomia são os recursos laborais que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar o comportamento do *engagement* no trabalho (.51 e .20 respectivamente). Verificando os níveis de significância apresentados podemos constatar que de facto as oportunidades de desenvolvimento profissional afectam significativamente o *engagement* ($p < .05$) e que a autonomia apresenta um valor muito próximo da significância ($p = .057$), pelo que se conclui que apenas estes dois recursos afectam de forma significativa o *engagement* no trabalho.

Tabela 6. Peso da contribuição dos recursos laborais para o modelo de regressão

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p-value
	B	Erro padrão	Beta		
(Constante)	-.36	.47		-0.77	.445
Autonomia	.29	.15	.20	1.93	.057
Apoio social dos colegas	.13	.12	.11	1.10	.273
Apoio da supervisão	.04	.12	.04	0.33	.740
ODP	.74	.15	.51	5.11	.000

Discussão dos Resultados

Relações entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho

As relações positivas e significativas encontradas entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho vão no sentido esperado face à forte evidência empírica de estudos anteriores que apontam para relações nesse mesmo sentido (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008a; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Especificamente, dada a relação de predição encontrada dos recursos laborais face ao *engagement*, podemos concluir que este estudo representa mais um contributo para o reforço da ideia de que ambientes de trabalho que sejam ricos em recursos laborais promovem o *engagement* nos seus colaboradores. Ou seja, o presente estudo conseguiu reforçar a ideia de que os recursos laborais funcionam como um facilitador para o aparecimento do *engagement* no trabalho, e que estes parecem ter importância por si só dado o seu potencial motivacional forte, na medida em que quanto mais recursos estejam disponíveis no trabalho, maior é a probabilidade de conseguir trabalhadores com elevados níveis de *engagement* e que estejam mais aptos para gerar e acumular mais recursos (Bakker & Demerouti, 2007; Salanova et al., 2005; Salanova & Schaufeli, 2004).

No entanto, dos resultados que apontam para que os recursos laborais predizem o *engagement* no trabalho podem ainda ser retiradas algumas considerações que podem ser específicas da amostra em estudo. O modelo de regressão linear apresentado indica que especificamente as oportunidades de desenvolvimento profissional e a autonomia são os recursos que mais contribuem de forma significativa para o surgimento do *engagement* no trabalho, o que poderá ser explicado pela possibilidade destes serem os recursos laborais mais relevantes para

a amostra em questão, fazendo com que a sua importância para o surgimento do *engagement* naquele contexto de trabalho seja superior. Ainda assim, tal não retira importância aos restantes recursos laborais que foram estudados, ou seja, nem ao apoio social dos colegas nem ao apoio da supervisão, na sua relação com o *engagement*, pois como mostram os resultados, estas duas categorias também apresentam uma relação significativa e positiva com o *engagement* no trabalho, para além das relações positivas com os restantes recursos laborais, pelo que a sua existência e manutenção representam uma mais-valia para a promoção do bem-estar dos colaboradores em qualquer ambiente de trabalho.

A ausência de relações significativas com o desempenho

A ausência de relações significativas dos recursos laborais e do *engagement* no trabalho com os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores exige uma reflexão e uma procura de explicações mais aprofundadas. Isto porque não só estes resultados não vão ao encontro da literatura consultada, como também a conclusão que poderia ser retirada dos mesmos – de que a disponibilidade de recursos, e de que a existência de colaboradores vigorosos, dedicados e que se conseguem absorver no seu trabalho, não conduzem a melhores desempenhos – não parece de facto ser uma conclusão muito lógica, e será à partida demasiado simplista face à complexidade do conceito de desempenho. De facto, se verificarmos a investigação empírica que tem sido realizada sobre estas relações e que foi encontrada para sustentação teórica, podemos constatar a diversidade de medidas que têm sido consideradas como medidas de desempenho, sinal que este pode ser abordado de variadas formas. A título de exemplo, Salanova e colaboradores (2005) recorreram às percepções dos clientes sobre o desempenho no atendimento dos colaboradores; Xanthopoulou e colaboradores (2009b) utilizaram os resultados financeiros diários obtidos, enquanto que Schaufeli e colaboradores (2006) e Bakker e Bal (2010) recorreram a escalas de auto-relato preenchidas pelos próprios participantes sobre o seu desempenho, tanto intra como extra-papel. Como podemos constatar, o presente estudo foi o único, dentro da investigação empírica consultada, a recorrer a um instrumento de avaliação do desempenho pertencente a uma empresa, que é aplicado pelos supervisores dos participantes e que como tal tem um papel significativo não só na vida da empresa em questão, como também na vida profissional dos seus colaboradores, na medida em que representa o resultado formal do seu desempenho e da sua prestação na organização em que estão inseridos, com consequências para a sua evolução dentro da mesma.

Partindo então desta constatação, podemos chegar a algumas explicações possíveis para a falta de resultados estatisticamente significativos que se obteve na amostra

em estudo relativamente às relações dos recursos laborais e do *engagement* no trabalho com os resultados da avaliação de desempenho formal dos participantes. Não é nosso intuito afirmar que o instrumento de avaliação do desempenho aplicado e desenvolvido pela empresa em questão não será indicado. Contudo, ao não reconhecer colaboradores mais *engaged* e com mais facilidade em acumular recursos é possível que tenha algumas limitações, pois poderá não estar a ter em conta todas as contribuições com valor para a organização. Por exemplo, como defendem Schaufeli e Salanova (2007) é possível que colaboradores mais vigorosos, mais dedicados e mais absortos nos seus trabalhos tenham à partida uma maior predisposição para irem mais além das suas obrigações e a fazerem mais do que aquilo que lhes é exigido, comparativamente àqueles colaboradores que se limitam a fazer o que lhes está estipulado. Ou seja, é possível que pessoas com níveis de *engagement* elevados tenham, para além de um bom desempenho de tarefas, também um maior desempenho contextual. Logo, um sistema de avaliação que tenha um maior peso na avaliação do cumprimento das funções, não estará à partida a ter em conta estes desempenhos contextuais. E de facto, no que se refere ao instrumento utilizado pela empresa, mesmo sendo parte da avaliação dedicada à componente contextual do desempenho (especificamente a avaliação das competências chave exigidas pela empresa), essa parte tem um peso bastante inferior ao ser considerada na globalidade das restantes componentes da avaliação, que são claramente dedicadas ao desempenho de tarefas (especificamente a avaliação dos conhecimentos sobre a empresa, das responsabilidades inerentes às funções e do cumprimento dos objectivos individuais estabelecidos).

Outra possibilidade explicativa da ausência de resultados pode prender-se com os vectores temporais dos sistemas de avaliação do desempenho referidos por dos Santos e colaboradores (2006). Ao analisarmos o instrumento de avaliação de desempenho que foi utilizado, é notória uma prevalência do vector retrospectivo, ou seja, de uma avaliação muito centrada no passado, em detrimento de uma procura por uma mudança do futuro ou de um foco no desenvolvimento do desempenho e na melhoria da eficácia organizacional, algo que é mais característico de um vector progressivo. Sendo o *engagement* no trabalho um conceito bastante relacionado com aspectos motivacionais, interrogamo-nos se será possível que o *engagement* possa variar de acordo com esses vectores temporais. No entanto, não foi encontrada literatura que coloque ou investigue esta questão, pelo que não passa de uma conjectura, que ainda assim julgamos ser interessante averiguar.

Finalmente, outro aspecto a considerar prende-se com o facto de que a eficiência e a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, dependem muito da maturidade e competência dos principais interlocutores que estão envolvidos nos processos (dos Santos et al., 2006). De facto, no instrumento utilizado verificou-se uma discrepância significativa na atribuição da pontuação por parte de alguns

avaliadores em situações idênticas específicas (concretamente na componente de cumprimento dos objectivos quando por alguma razão esses mesmos objectivos não foram estipulados), o que pode por isso estar a deturpar de alguma forma os resultados finais das avaliações e consequentemente ser a causa da falta de relações significativas dos recursos laborais e do *engagement* no trabalho com o desempenho dos participantes no estudo.

Limitações e estudos futuros

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a presente investigação consiste num estudo transversal quando à partida, e de acordo com Weigl e colaboradores (2010) os estudos longitudinais são mais dinâmicos e permitem de forma mais consistente testar empiricamente teorias e relações, e chegar a conclusões que os estudos transversais à partida não atingem. Em segundo lugar, a avaliação de desempenho, apesar de ter sido efectuada no mesmo momento em que foram medidas as restantes variáveis em estudo, refere-se ainda assim ao desempenho do ano anterior relativamente ao momento em que a avaliação e a medição das variáveis ocorreram. Este aspecto faz com que as relações entre ambas possam sair algo comprometidas, visto que acabamos por estar a procurar relações entre variáveis que ocorreram em momentos distintos. No entanto, este seria um aspecto sempre difícil de colmatar num estudo transversal e também dada a natureza do instrumento de medida do desempenho utilizado mais centrada numa avaliação do passado.

Em terceiro lugar, uma outra limitação que importa destacar prende-se com as diversas categorias profissionais que existem na amostra. Tendo em conta a investigação que defende valores de *engagement* diferenciados de acordo com a categoria profissional (Schaufeli & Bakker, 2003), teria sido relevante procurar analisar possíveis diferenças não só nesta variável, mas também na disponibilidade de recursos laborais e no desempenho face às várias e distintas categorias profissionais existentes. De facto, com a preocupação pelo anonimato dos participantes, tal distinção não foi realizada o que pode ter influenciado de certa forma os resultados obtidos.

Outras limitações podem ainda ser apontadas ao presente estudo. Especificamente a questão da amostragem, na medida em que estamos perante uma amostra por conveniência, o que faz com que sejam necessárias algumas reservas na extrapolação e na generalização dos resultados obtidos. Também o facto dos itens das escalas utilizadas se encontrarem todos no mesmo sentido (positivo) pode ter alguma influência nas respostas dos participantes. E finalmente, acreditamos que uma

amostra mais robusta, ou seja, com um maior número de participantes, poderia de certa forma ter contribuído para a obtenção de resultados ainda mais concretos.

Desta forma, as sugestões para estudos futuros vão principalmente no sentido da realização de investigações que tenham em conta as limitações referidas e que as procurem eliminar. Também consideramos ser interessante que se opte por estudos e investigações empíricas que recorram aos sistemas de avaliação de desempenho formais que são utilizados nas organizações, como medida do desempenho dos participantes, para a análise das relações que se procuraram averiguar no presente estudo. Defendemos esta ideia, na medida em que esta avaliação representa aquilo que é tido em conta pelas empresas como o desempenho real dos seus colaboradores, e que como tal tem um significado importante tanto para essas empresas como para os colaboradores que nelas trabalham, sendo aspectos fundamentais na sua evolução e desenvolvimento profissionais.

Para além disso, acreditamos ser pertinente que, ao recorrer-se às avaliações formais do desempenho, se procurem analisar as hipóteses colocadas acerca da ausência de relações significativas com o desempenho neste estudo, especificamente possíveis diferenças no *engagement* entre desempenho de tarefas e desempenho contextual, entre vectores temporais do sistema de avaliação (retrospectivo e progressivo), ou outros aspectos que não tenham sido abordados aqui e que possam ser importantes no estudo do desempenho.

Conclusões

Apesar das limitações referidas, é importante salientar que este estudo representa mais um contributo para a defesa do argumento de que ambientes de trabalho que sejam prósperos em recursos laborais permitem mais facilmente que os colaboradores que neles trabalham se sintam vigorosos, dedicados e absortos relativamente aos seus trabalhos. Especificamente, os resultados permitem concluir que colaboradores autónomos, que recebam apoio suficiente tanto dos seus colegas como dos seus supervisores, e que tenham oportunidades para se desenvolverem profissionalmente tendem a apresentar níveis mais elevados de *engagement* no seu trabalho.

Apesar de não se terem confirmado as restantes hipóteses de investigação, acreditamos que esse aspecto acabou por ser um factor importante no estudo, pois como afirmam Almeida e Freire (2003) “*qualquer ciência precisa conhecer estudos que não provaram as hipóteses ou cujos resultados contrariam conhecimentos ‘consolidados’*” (p. 215). Essencialmente, a ausência de relações com os resultados da avaliação

de desempenho veio dar uma nova perspectiva aos contributos que Schaufeli e Salanova (2007) acreditam que a Psicologia da Saúde Ocupacional, através do *engagement* no trabalho, pode trazer para a Gestão de Recursos Humanos. Isto porque para além de poder desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do capital humano das organizações, especificamente por ser um elemento positivo e essencial para a saúde e bem-estar dos colaboradores, o *engagement* no trabalho pode aparentemente também ser útil para a construção, desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho formais que sejam mais representativos da globalidade das contribuições reais dos colaboradores, tornando-os instrumentos mais justos e significativos.

Acreditamos que com esta questão se conseguiu assim elevar para um outro nível a ajuda que o *engagement* no trabalho pode trazer para a criação da sinergia entre os resultados positivos para os indivíduos e os resultados positivos para as organizações, tornando-se cada vez mais claro então que este construto representa uma ferramenta importante e essencial para a concretização dos objectivos fundamentais de qualquer Gestão de Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. S. & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008a). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008b). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), 309-324.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Costa, R. F. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2009). *Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base*. Paper presented at the First World Congress on Positive Psychology, Philadelphia, Pennsylvania.
- Dos Santos, N. R., Correia, M. C., & Oliveira, S. (2006). *Manual de formação: Desenvolvimento de competências de avaliação de desempenho no âmbito do SIADAP*. Évora: NUFOR, Universidade de Évora.
- Dutton, J. E. & Sonenshein, S. (2009). Positive organizational scholarship. In S. Lopez & A. Beauchamps (Eds.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (pp. 737-742). Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). A avaliação do desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Froman, L. (2009). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development, 17*(2), 59-69.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242-256.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis*. Omaha, NE: The Gallup Organization.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Karatepe, O. M. & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 504-512.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the

- influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 795-814.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner (Series Ed.), W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. *Performance Improvement*, 46(4), 30-33.
- Pinto, A. M. & Chambel, M. J. (2008). Abordagens teóricas no estudo do burnout e do engagement. In A. M. Pinto & M. J. Chambel (Orgs.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: Estudos com amostras portuguesas* (pp. 53-84). Lisboa: Livros Horizonte.
- Poglianich, A. & Antonek, M. (2009). Rules of engagement in turbulent times: How Verizon Wireless uses a robust HR portal for employee communication. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(4), 29-35.
- Quick, J. C., Tetrick, L. E., Adkins, J., & Klunder, C. (2003). Occupational health psychology. In I. B. Weiner (Series Ed.), A. M. Nezu, C. M. Nezu, & P. A. Geller (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Health psychology* (Vol. 9, pp. 569-590). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 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, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261, 109-138.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*. (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.

- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2010.03.002
- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Job resources, work engagement and workers' performance: A study in a retail company

The change in company management's paradigm to a greater concern for its human capital has allowed the raising of new ways for facing organisational success. Based on that assumption, the present study intends to analyse the relations between work engagement and job resources and their implications in workers' performance. For that, we reckoned on the participation of 101 workers from a multinational retail company in the field of household equipment that had taken the surveys and annexed to them the results from their formal performance appraisals. The obtained results represent a reinforcement to the importance of job resources in the emergence of engagement at the workplace and make us ponder on the appropriateness of formal performance appraisal systems. The implications of this study are then discussed in light of its relevance to human resources management.

KEY-WORDS: work engagement; job resources; workers' performance; performance appraisal