



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ENGAGEMENT NO TRABALHO – O CASO DOS
COLABORADORES DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE
BRAGANÇA**

Edite Manuela Santos Oliveira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro de 2020.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**ENGAGEMENT NO TRABALHO – O CASO DOS
COLABORADORES DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE
BRAGANÇA**

Edite Manuela Santos Oliveira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, dezembro de 2020.

Resumo

Considerando que o envolvimento no trabalho é crucial para enfrentar as dificuldades que vão aparecendo no dia a dia, encontrou-se ser pertinente neste estudo verificar o grau de envolvimento dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança com o trabalho constituindo este o principal objetivo do presente trabalho.

O estudo realizado é de âmbito quantitativo, tendo sido utilizado um inquérito por questionário organizado por duas partes: a primeira parte diz respeito aos dados demográficos e profissionais dos indivíduos e a segunda parte é referente à avaliação do *engagement* através da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), desenvolvida por Shaufeli e Bakker (2003) e traduzida e adaptada por Simões e Gomes (2012).

A amostra é constituída por 203 colaboradores docentes e não docentes do Instituto Politécnico de Bragança sendo que a média de idades dos inquiridos é de 45,88 anos. Quanto ao género dos inquiridos verifica-se que mais de 50% são do sexo masculino (55,7%) e apenas 44,3% são do sexo feminino. Dos respondentes, 143 (70,4%) inquiridos responderam ter filhos e apenas 58 (28,6%) inquiridos responderam não ter filhos. De entre os inquiridos que responderam ter filhos 6,3% responderam ter 3 filhos, seguindo-se com 39,2% aqueles que responderam ter 1 filho e finalmente com 52,4% aqueles que têm 2 filho. O estado civil de 139 inquiridos é casados/união de fato (68,5%), temos ainda 43 inquiridos que dizem ser solteiros (21,2%), 19 inquiridos que dizem ser divorciados/separados (9,4%) e por fim 2 inquiridos que dizem ser viúvos (1%). No que concerne às habilitações literárias quase 100% dos inquiridos diz possuir o ensino superior (98,0%) e apenas 2,0% dos inquiridos diz ter o ensino secundário. Os resultados obtidos indicaram, ainda, a não existência de resultados estatisticamente significativos na relação do *engagement* com as variáveis demográficas e profissionais com exceção da dimensão dedicação com o n.º de anos a trabalhar na instituição ($p\text{-value}=0,021$).

Palavras-chave: *Engagement* no trabalho, Trabalho, Colaboradores, UWES-17, IPB.

Abstract

Considering that work engagement is crucial to face the difficulties that appear on a daily basis, it was found pertinent in this study to verify the degree of work engagement of the employees of the Polytechnic Institute of Bragança, this being the main objective of this study.

The study carried out is quantitative and a survey by questionnaire organized in two parts was used: the first part concerns the demographic and professional details; and the second part refers to the assessment of engagement using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), developed by Schaufeli and Bakker (2003) and translated and adapted by Simões and Gomes (2012).

The sample consists of 203 teaching and non-teaching staff of the Polytechnic Institute of Bragança, with the average age of the respondents being 45.88 years. As for the gender of the respondents, it appears that more than 50% are male (55.7%) and only 44.3% are female. 143 (70.4%) of the respondents answered that they had children and only 58 (28.6%) of the respondents answered that they had no children. Among the respondents who answered that they had children, 6.3% answered that they had three children, 39.2% answered that they had one child, and finally, 52.4% answered that they had two children. With regard to marital status, 139 respondents answered that they were married/non-marital partnership (68.5%), 43 respondents say they are single (21.2%), 19 respondents answered that they are divorced/separated (9.4%) and, finally, 2 respondents answered that they are widowed (1%). As regards the educational qualifications, almost 100% of the respondents answered that they have completed higher education (98.0%) and only 2.0% of respondents answered that they have completed secondary education. The results obtained also indicated the lack of statistically significant results in the relationship of engagement with demographic and professional variables, except for the dedication dimension with the number of years working at the institution ($p\text{-value}=0,021$).

Keywords: Work engagement, Work, employees, UWES-17, IPB.

Dedicatória

Ao Fred e ao Gabriel

Agradecimentos

A concretização deste trabalho de investigação foi uma longa caminhada com inúmeros desafios, alegrias, esforços e alguns percalços. Esta só foi possível com o apoio direto ou indireto de múltiplas pessoas.

Deixo aqui um pequeno agradecimento a todos porque sem eles não teria sido possível concretizar este grande objetivo pessoal.

À minha orientadora, Professora Doutora Paula Odete Fernandes, por toda a paciência, empenho, conselhos e total disponibilidade que revelou ao longo da elaboração deste trabalho. Muito obrigada por me ter corrigido sempre que necessário sem nunca me desmotivar, por me ter acompanhado nesta jornada e pela confiança que depositou em mim.

Ao IPB, nomeadamente à coordenadora do Centro de Informação *Europeia Europe Direct*, local onde exerço as minhas funções profissionais desde 2006, por todas as oportunidades que me deram para eu conseguir levar ao fim este importante trabalho.

A todos os colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança que disponibilizaram algum do seu tempo para o preenchimento do questionário, fundamental para conseguir os dados para esta investigação.

Ao Fred e ao Gabriel, pois foram aqueles que em termos familiares mais sentiram a minha ausência em alguns momentos importantes, sem dúvida que foram pilares muito fortes ao longo deste percurso.

Aos meus familiares, principalmente à minha mãe e irmãos, pela ajuda, apoio, incentivo, colaboração e encorajamento.

Aos amigos, pelas palavras de incentivo constantes, pela força que sempre me transmitiram, por tudo que já partilhamos, em especial à Carla, ao Luís e à professora Isabel Ribeiro.

A todos aqueles que me ajudaram a ser quem sou, pela oportunidade de crescimento académico, pessoal e profissional.

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

CTeSP - Cursos Técnicos Superiores

DE - Despersonalização

DGES - Direção Geral de Ensino Superior

DP - Desvio Padrão

DS *Label* - Selo do Suplemento ao Diploma

ECTS - *European Credit Transfer and Accumulation System*

EE - Exaustão emocional

ESA - Escola Superior Agrária

ESACT - Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo

ESE - Escola Superior de Educação

ESSa - Escola Superior de Saúde

ESTiG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IES - Instituições de Ensino Superior

IPB - Instituto Politécnico de Bragança

LIC - Licenciaturas

KW - Teste *Kruskal-Wallis*

M - Média

MES - Mestrado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

p-value - Valor de prova

PG - Pós-Graduações

Q - Questão

SPSS - *Statistical Product and Service Solutions*

UASNET - *European Network for Universities of Applied Sciences*

MW - Teste Mann-Whitney

UWES-17 - *Utrecht Work Engagement Scale-17*

α - Alfa de *Cronbach*

Índice Geral

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Introdução	1
1. Engagement no trabalho	3
1.1. Definição e contextualização de <i>engagement</i>	3
1.1.1. Fatores facilitadores e dificultores do <i>engagement</i>	5
1.1.2. Antecedentes do <i>engagement</i>	5
1.1.3. Consequências do <i>engagement</i>	6
1.1.4. Características dos trabalhadores <i>engaged</i>	7
1.1.5. Mensuração do <i>engagement</i>	9
1.2. Relação do <i>engagement</i> com o <i>burnout</i>	10
1.3. Relação do <i>engagement</i> com a comunicação interna	11
2. Engagement nas organizações.....	13
2.1. Relevância do <i>engagement</i> para as organizações	13
2.2. Importância do <i>engagement</i> no setor público	14
2.3. Instituições de Ensino superior em Portugal.....	15
2.3.1. Importância das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento local	16
2.3.2. Caracterização do Instituto Politécnico de Bragança.....	18
2.3.3. Caracterização das categorias profissionais estudadas	19
3. Metodologia de investigação	22
3.1. Objetivo e hipóteses de investigação.....	22
3.2. Instrumento de recolha de dados.....	23
3.3. Definição da amostra.....	24
3.4. Tratamento estatístico dos dados	24
4. Apresentação e análise dos resultados.....	26
4.1. Análise descritiva exploratória.....	26
4.1.1. Caracterização da amostra	26
4.1.2. Escala UWES-17	28
4.2. Validação das hipóteses de investigação	32
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	35
Referências Bibliográficas	39
Anexos.....	44
Anexo 1: Pedido de autorização para difundir o inquérito	45
Anexo 2: Inquérito por questionário	46
Anexo 3: Texto do e-mail enviado para responder ao questionário.....	48

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de <i>engagement</i> no trabalho.	9
Figura 2: <i>Engagement</i> vs <i>Burnout</i>	10
Figura 3: Contributos das IES para o desenvolvimento económico de uma região.....	17

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões do <i>engagement</i>	4
Tabela 2: Estabelecimentos de Ensino Superior em Portugal.	16
Tabela 3: Pessoal docente segundo as habilitações literárias (tempo integral) %.	20
Tabela 4: Pessoal docente segundo a idade (%).	20
Tabela 5: Pessoal não docente segundo as habilitações literárias (%).	20
Tabela 6: Pessoal não docente segundo a idade (%).	21
Tabela 7: Alfa de <i>Cronbach</i> por dimensão.	24
Tabela 8: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas (n=203).	27
Tabela 9: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis socioprofissionais (n=203).	28
Tabela 10: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão VIGOR (n=203).	29
Tabela 11: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão DEDICAÇÃO (n=203). 30	
Tabela 12: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão ABSORÇÃO (n=203). 31	
Tabela 13: Pontos de corte do <i>engagement</i>	32
Tabela 14: Valor de prova dos níveis de cada dimensão do UWES-17, por variável sociodemográfica (n=203).	33
Tabela 15: Valor de prova dos níveis de cada dimensão do UWES-17, por variável socioprofissional (n=203).	34

Introdução

No interior das organizações o conceito de *engagement* tem vindo a ganhar importância ao longo dos tempos. A tradução de *engagement* para o português não é evidente, contudo este pode ser considerado como um estado de espírito positivo e de realização relativamente ao trabalho, caracterizado por três componentes: o vigor, a dedicação e a absorção no trabalho. Os indivíduos cujos níveis de *engagement* são elevados encontram-se mais motivados, levando a um aumento da produtividade e lealdade com a organização. São pessoas que trabalham com garra e que mostram ser felizes no trabalho (Esteves, 2013).

A principal razão para a popularidade dos estudos do *engagement* é o facto desta variável ter consequências positivas nas organizações (Sack, 2006). De acordo com Harter e Schmidt (2002) existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados das organizações. Contudo, o *engagement* é um constructo que atua a nível individual e, portanto, antes de influenciar os resultados organizacionais, tem impacto na performance individual (Sack, 2006).

O desenvolvimento do capital humano de qualquer instituição passa pelo incremento e manutenção dos níveis de *engagement* dos seus trabalhadores. Na perspetiva de Schaufeli e Salanova (2007), o *engagement* desempenha um papel imperioso na saúde e bem-estar dos trabalhadores de qualquer instituição quer a nível individual, mas sobretudo organizacional, assumindo quase a existência de uma relação direta entre o *engagement* e melhor desempenho profissional.

De acordo com vários autores, as três dimensões do *engagement* são: o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli et al., 2002). Ainda, segundo os mesmos autores: o vigor é descrito por elevados níveis de energia e robustez psicológica, vontade de investir, esforço e persistência face a dificuldades; a dedicação é caracterizada por um sentimento permanente de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; e a absorção diz respeito a elevados níveis de concentração e de felicidade, durante o desempenho da atividade profissional.

Seguindo esta linha de raciocínio, o objetivo principal do presente estudo assenta em perceber o grau de envolvimento dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança com o trabalho. Para tal, pretende-se aplicar um inquérito por questionários aos colaboradores que exercem funções no Instituto Politécnico de Bragança (IPB) a exercer funções nas diferentes unidades orgânicas do IPB e nos vários serviços/departamentos. Para a recolha dos dados vai aplicar-se um questionário organizado em duas partes: a primeira parte diz respeito à recolha de dados sociodemográficos e socioprofissionais com a finalidade de melhor caracterizar a amostra quanto às informações pessoais dos inquiridos; e, na segunda parte do questionário será utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)*.

Para dar resposta ao principal objetivo de estudo, o presente documento encontra-se organizado em cinco secções, após a presente introdução. Na primeira secção apresenta-se uma contextualização do tema indicando os fatores facilitadores e dificultadores do *engagement*, quais os antecedentes e mensuração desta temática bem como a sua relação com o *burnout* e a comunicação interna. Ainda nesta secção descreve-se as características dos trabalhadores *engaged*. Seguidamente, na segunda secção apresenta-se a relevância do *engagement* para as organizações e para o setor público, descrição das instituições de ensino superior em Portugal, a importância das instituições de ensino superior para o desenvolvimento local, a caracterização do Instituto Politécnico de Bragança bem como a descrição das categorias profissionais estudadas. A metodologia e os métodos descrevem-se na secção três. A apresentação e análise dos resultados serão apresentados na quarta secção. Por último, na última secção apresentam-se as principais conclusões do presente estudo, bem como as limitações e futuras linhas de investigação.

1. *Engagement* no trabalho

1.1. Definição e contextualização de *engagement*

O *engagement* nas últimas décadas tem sido objeto de muitos estudos. Indubitavelmente compreendeu-se a utilidade deste conceito para as organizações, uma vez que as conclusões das investigações realizadas aludem para o facto dos recursos no trabalho, quando geridos de uma maneira eficaz e eficiente, potenciam o *engagement* no trabalho e, que por seu turno fomentam uma boa saúde mental e um melhor desempenho dos recursos humanos.

Posteriormente conclui-se que o *engagement* era “contagioso” dando origem ao conceito de *engagement* colectivo (Shaufeli & Taris, 2005). Na sua conceptualização, o *engagement* é composto por três componentes, o vigor, a dedicação e a absorção (Moura, 2013).

Como já referido anteriormente o vigor refere-se aos altos níveis de energia e ativação mental no trabalho, à predisposição do indivíduo em investir esforços, bem como à sua persistência perante as dificuldades. A dedicação refere-se, por sua vez, ao entusiasmo e orgulho no trabalho,

caracterizando-se por um sentimento de importância e desafio. Por último, a absorção é representada por um estado de concentração em que o tempo passa rapidamente e no qual o sujeito tem dificuldade em desligar-se do trabalho (Moura, 2013).

Para Ramos (2018) as características que definem o conceito de *engagement* segundo as três grandes dimensões são as que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 1: Dimensões do *engagement*.

Vigor	Dedicação	Absorção
Altos níveis de energia e resiliência mental das pessoas para trabalhar, disposição de investir esforço no trabalho.	Forte identificação e envolvimento da pessoa com o seu trabalho.	Sensação de estar completamente concentrado e felizmente absorvido no seu trabalho.

Fonte: Ramos (2018, p.31).

De acordo com Leiter (2010) a visão positiva da afeição dos trabalhadores ao seu trabalho – *engagement* - emergiu com o advento da chamada Psicologia Positiva. A Psicologia positiva centra-se no estudo do comportamento humano na sua vertente positiva e no funcionamento ótimo do indivíduo, em prejuízo de uma visão negativa da conduta do indivíduo face ao trabalho (Leiter, 2010).

Quick e Little (2009) sustentam que o *engagement* é resultado direto das emoções e atitudes positivas. Neste sentido, os trabalhadores estão *engaged* quando o seu envolvimento com o trabalho é grande e se sentem competentes para lidar com as exigências do mesmo (Lisbona & Francisco, 2009).

Para Sack (2006) e Bresó e Schaufeli (2011) os indivíduos com um maior nível de *engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e maior qualidade com o seu empregador e, conseqüentemente, terão atitudes mais positivas relativamente à organização.

O *engagement* está positivamente relacionado com o Compromisso Organizacional e negativamente relacionado com as Intenções de Saída (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

É esperado que os antecedentes sejam preditores de *engagement* e que este seja preditor de resultados e, portanto, pode-se afirmar que o *engagement* é mediador da relação entre antecedentes e conseqüências (Sack, 2006).

Como antecedente podemos mencionar: características da tarefa, recompensas, reconhecimento no trabalho, suporte da chefia direta e suporte da organização. Já os resultados/conseqüências do *engagement* interferem com: intenção de saída, satisfação laboral, resultados financeiros, absentismo, produtividade, satisfação do cliente final, eficácia e eficiência e compromisso organizacional.

Os trabalhadores com altos níveis de *engagement* têm um forte sentimento de pertença à

organização, são leais à própria organização, e rendem mais do que lhes é exigido. São, ainda, caracterizados por uma forte energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes para lidar (Maslach & Schaufeli, 2001) com as exigências do trabalho, sendo agentes ativos que tomam a iniciativa no trabalho. Apresentam, assim, uma elevada capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações (Bresó & Schaufeli, 2011).

Deste modo, é possível afirmar que o *engagement* é, então, um processo interligado, mas oposto ao *burnout* que se caracteriza pela exaustão, atitudes de despersonalização e baixa realização pessoal, ou seja, o *burnout* é um estado mental persistente, negativo e relacionado com o trabalho, que se caracteriza principalmente por esgotamento, acompanhado de mal-estar, de um sentimento de reduzida competência e motivação e, ainda, pelo desenvolvimento de atitudes disfuncionais no trabalho. Pode, assim, assumir-se que o *burnout* e o *engagement* são pólos opostos (Maslach & Schaufeli, 2001).

1.1.1. Fatores facilitadores e dificultores do *engagement*

Na atualidade, a identificação dos fatores potenciadores e inibidores do *engagement* no trabalho tem merecido a atenção dos quadros diretivos das empresas pelo facto de se acreditar que está associado a importantes resultados organizacionais, isto é, as suas consequências.

Como já referido no ponto 1.1. e tendo em conta todas as vantagens apresentadas para o envolvimento no trabalho, faz sentido questionarmo-nos quais são os fatores que contribuem positivamente para o maior envolvimento dos indivíduos no trabalho (Brown, Duck, & Jimieson, 2014).

De acordo com Kahn (1990) o significado do trabalho para os trabalhadores tem uma forte relação com o envolvimento destes nas atividades/funções que desempenham, estando as relações entre o enriquecimento do trabalho e o ajustamento ao papel desempenhado e o envolvimento, mediadas pela segurança psicológica dos mesmos.

Os fatores psicológicos são fundamentais para a promoção de trabalhadores envolvidos no trabalho, nomeadamente a clareza do trabalho a desempenhar, o reconhecimento, a autoexpressão e os desafios colocados (Brown, Duck, & Jimieson, 2014).

1.1.2. Antecedentes do *engagement*

Os recursos laborais e pessoais são mencionados como os principais preditores do *engagement* no trabalho. Os recursos laborais podem ser definidos como as características físicas, sociais ou organizacionais do trabalho que facilitam a obtenção dos objetivos laborais e fomentam a aprendizagem e desenvolvimento do trabalhador (Bakker & Demerouti, 2007).

Apesar da existência de um número significativo de recursos do trabalho, encontramos a autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching*, o feedback acerca do desempenho e as oportunidades de desenvolvimento profissional como sendo aqueles que maior atenção tem

suscitado (Castro, 2019).

O modelo das exigências – recursos do trabalho proposto por Bakker e Demerouti (2008) defende que os recursos laborais têm um potencial motivacional intrínseco, ou seja, satisfazem as necessidades básicas, proporcionando o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores, bem como promovem o seu desenvolvimento e aprendizagem. O potencial motivacional extrínseco permite o alcance dos objetivos propostos. Nesta sequência, a teoria das características de Hackman e Oldman's (1980), citados por Salanova e Schaufeli (2009) e por Saks (2006) defende que cada trabalho tem um potencial motivador específico, que varia de acordo com a presença de cinco características: a variedade das habilidades; identificação com a tarefa; o significado da tarefa; autonomia e o *feedback*. De acordo com esta teoria, os resultados positivos como o rendimento, empenho, satisfação e menor absentismo está intimamente ligado a estas características (Salanova & Schaufeli, 2009). Ainda, relativamente aos recursos laborais, enquanto preditores do *engagement*, podemos assumir que independentemente de estes satisfazerem as necessidades básicas, ou apoiarem na concretização dos objetivos do trabalho, o resultado é positivo e, portanto, há uma maior probabilidade de incrementar o *engagement* (Salanova & Schaufeli, 2009).

O suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos é um aspeto fundamental a considerar quando se fala nos antecedentes do *engagement*. Segundo Kahn (1990), uma grande parte da segurança percebida decorre da quantidade de suporte e apoio que o colaborador sente por parte da organização e da sua chefia direta. Este autor afirma ainda que as relações pessoais baseadas na confiança e no apoio e uma supervisão que dá apoio ao trabalhador, promovem segurança psicológica.

Os indivíduos sentem-se seguros em organizações que fomentem ambientes que promovem a abertura e o suporte entre todos os membros. Este tipo de ambientes permite aos colaboradores libertarem-se e experimentarem coisas novas e poderem falhar sem terem medo das consequências (Kahn, 1990). O suporte não se resume apenas à organização, é importante referir-se também o suporte social como sendo um dos antecedentes do *engagement*. Segundo Maslach e Schaufeli (2001), a falta de apoio social está relacionada com o *burnout*.

Apesar da maioria dos estudos sobre os antecedentes do *engagement* se debruçarem sobre os recursos laborais (Salanova & Schaufeli, 2009; Thor, 2012), não podemos menosprezar a relevância dos recursos pessoais. Entende-se por recursos pessoais as características positivas das pessoas que permitem reduzir ou amortizar o impacto negativo das exigências do trabalho, e que estão na origem de processos positivos como o crescimento pessoal e profissional (Salanova & Schaufeli, 2009).

Deste modo, perante o mencionado anteriormente, constata-se que os recursos laborais e pessoais são antecedentes do *engagement* no trabalho e que a sua influência é dinâmica.

1.1.3. Consequências do *engagement*

Uma das razões principais razões para os estudos do *engagement* é o facto desta variável ter

consequências positivas nas organizações (Sack, 2006). Para Harter e Schmidt (2002) existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados das organizações. No entanto, o *engagement* é um conceito com base nas características comportamentais do indivíduo, com influência no desempenho individual, logo, atua a nível individual, muito antes de influenciar os resultados da empresa (Sack, 2006).

Kahn (1990) sugere que o *engagement* leva a uma melhor performance individual e melhores resultados e produtividade da organização. O modelo de Maslach e Schaufeli (2001) considera o *engagement* como variável mediadora da relação entre as condições e os resultados do trabalho, que deverão estar relacionados com a baixa performance, a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

As experiências de *engagement* são descritas como recompensadoras e positivas (Schaufeli & Bakker, 2004) estando relacionadas com o bem-estar e a saúde e têm um efeito positivo no trabalho (Sonnentag, 2003). Consequentemente, estas experiências positivas irão conduzir a melhores resultados (Sack, 2006). Neste sentido, Schaufeli e Bakker (2004), afirmam que indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização e menores Intenções de Saída. Sack (2006) afirma que os indivíduos com um maior nível de *engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e maior qualidade com o seu empregador e, consequentemente, terão atitudes mais positivas relativamente à organização. Tal como referido anteriormente, o *engagement* está positivamente relacionado com o Compromisso Organizacional e negativamente relacionado com as Intenções de Saída (Sonnentag, 2003).

1.1.4. Características dos trabalhadores *engaged*

Cada vez mais o capital intelectual é o mais importante para as organizações que necessitam de trabalhadores capazes e dispostos a intervir psicologicamente no seu posto de trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009). Assim, os autores consideram que os indivíduos devem possuir competências a vários níveis:

- a) emocionais (inteligência emocional, empatia, otimismo, esperança, confiança e autoestima);
- b) cognitivas (vigilância, atenção, concentração, criatividade e inovação);
- c) motivacionais (curiosidade, abertura a novas experiências, vontade de aprender, mente flexível, autocontrolo, autoeficácia, iniciativa pessoal, pro-atividade, energia);
- d) comportamentais (capacidade de gestão do tempo, capacidade de negociação, capacidade de estabelecer relações interpessoais, sociais e de comunicação).

Os trabalhadores *engaged* possuem um forte sentimento de pertença à organização da qual fazem parte, são leais à organização sendo mais produtivos do que aquilo que lhes é pedido formalmente (Salanova & Schaufeli, 2009)

Evidentemente, o *engagement* nos trabalhadores não surge naturalmente sendo imprescindível

que o contexto organizacional seja empreendedor. O nível de *engagement* é fortalecido por um ambiente de trabalho saudável e, ao mesmo tempo trabalhadores *engaged* fortificam uma organização saudável (Salanova & Schaufeli, 2009).

Um trabalhador *engaged* não é um trabalhador workaholic porque não é obcecado pelo trabalho, embora gastem muitas horas a trabalhar e vão para além do que lhes é pedido não negligenciam a sua vida particular e social fora do trabalho (Bakker, Schaufeli, Leiterc, & Tarisd, 2008).

O *engagement* acarreta benefícios a dois níveis: a) individual: tem um papel essencial na promoção da saúde dos trabalhadores, origina atitudes e comportamentos positivos face ao trabalho, estimula comportamentos pró-ativos, desempenho de excelência, incrementa a motivação intrínseca, estimula a aprendizagem, etc. (Shaufeli & Salanova, 2007); e, b) organizacional: aumenta comportamentos organizacionais positivos, orienta na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos (Shaufeli & Salanova, 2007) coopera para o êxito da organização, uma vez que está relacionado com resultados positivos no trabalho, tais como compromisso organizacional, desempenho de excelência, baixa rotatividade, satisfação e lealdade do cliente, falta de desejo de mudar de profissão e segurança (Bakker, 2007).

Para Zajkowska (2012) um empregado bastante comprometido, pode rapidamente transformar-se num empregado menos comprometido, ou até completamente descomprometido se começar a sentir que ele e o seu trabalho não são valorizados. Para isto não acontecer é necessário estar atento aos recursos humanos das empresas, pois ninguém quer ter funcionários sem relações produtivas com os restantes colaboradores da empresa. Por outro lado, o contrário também pode acontecer, ou seja, um empregado menos comprometido pode tornar-se mais comprometido quando colocado numa função que corresponda mais acertadamente às suas competências.

Os empregados comprometidos trabalham com paixão e sentem uma boa ligação com a organização, dão origem a inovação e fazem com que a empresa ande para a frente (Sundaray, 2011).

Os trabalhadores *engaged* podem ser caracterizados por apresentarem um senso de energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes para lidar com as exigências do trabalho; são agentes ativos que tomam a iniciativa no trabalho; tentam olhar para novas mudanças, e quando eles não sentem este desafio preferem mudar de trabalho.

Deste modo, tem um nível elevado de mobilidade (ou seja, a capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações); são pessoas cujo envolvimento no trabalho tem um nível elevado de qualidade, o qual é usualmente originado através do *feedback* positivo dos supervisores.

Na Figura 1 apresenta-se um modelo de *engagement* que mostra claramente quais as características que cada dimensão do *engagement* compreende.

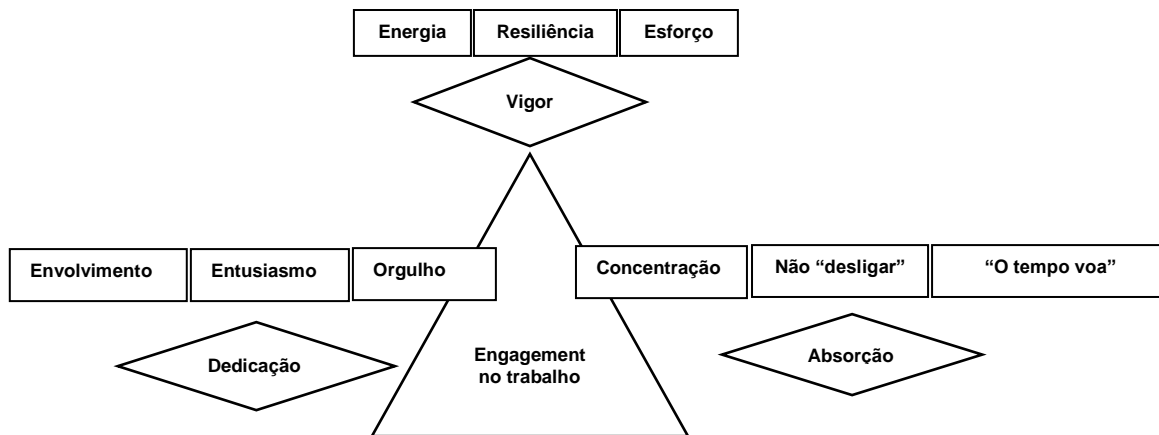


Figura 1: Modelo de *engagement* no trabalho.

Fonte: Adaptado de Bakker (2008, p. 192).

1.1.5. Mensuração do *engagement*

Para mensurar o *engagement* pode utilizar-se o instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17). O UWES tem por base a definição de *engagement* que incluiu as dimensões vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Este questionário encontra-se disponível em 19 línguas, existindo uma base de dados internacional que atualmente incluem pontuações de 30.000 trabalhadores (www.schaufeli.com), é constituído por 17 itens, existindo também uma versão reduzida que incluiu 9 itens e, ainda, uma versão para estudantes. Para o presente estudo vai utilizar-se o questionário UWES-17. Os itens que compõem o questionário são avaliados numa escala tipo *Likert* de 7 pontos na escala de “0” (zero) a “6” (seis), em que o zero corresponde a «nunca» e o 6 a «sempre». As questões que compõem o questionário aludem a sentimentos que os trabalhadores sentem em relação ao seu trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009). As três subescalas do *engagement* centram-se na avaliação das experiências positivas, embora subjetivas assim é de esperar que a dedicação, absorção e vigor estejam correlacionadas positivamente entre elas (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

O UWES é aplicado nos mais diferentes países desde a China, Finlândia, Grécia, Portugal, Espanha, Suécia, EUA e Holanda e os seus resultados evidenciam que em vez de um único e indiferenciado fator, é composto por três dimensões interrelacionadas: o vigor, a absorção e a dedicação (Salanova & Schaufeli, 2009). Quanto à variância fatorial estudos realizados nos países supracitados demonstram que ao invés de uma única e indiferenciada dimensão, o UWES-17 é constituído por três dimensões correlacionados: vigor, dedicação e absorção, esta correlação oscila entre 0,65 e 0,85 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

No que respeita à consistência interna: numa análise formal dos resultados obtidos noutros estudos que incluíram 42 amostras e 24.054 trabalhadores revelou que o valor médio para o alfa de *Cronbach* para as três escalas, nas duas versões (original e na reduzida) do UWES eram superiores a 0,90, o que indica uma consistência interna muito boa (Marôco, 2018).

Quanto à estabilidade as pontuações do UWES-17 são relativamente estáveis ao longo do tempo o que vai de encontro com a própria definição de *engagement* que o caracteriza como um estado psicológico persistente (Salanova & Schaufeli, 2009).

1.2. Relação do *engagement* com o *burnout*

Pelo facto de um trabalhador apresentar níveis baixos de *burnout* não significa que ele venha a surgir com níveis elevados de *engagement*. O oposto é também válido de forma semelhante. Poderá não existir esta relação direta (Schaufeli & Bakker, 2004). Mesmo que os trabalhadores experienciem, no decorrer das suas atividades laborais *burnout* e *engagement*, em que o primeiro é caracterizado com qualidades negativas e o segundo com qualidades positivas, ambos necessitam de ser entendidos e avaliados separadamente. Isto indica que, um trabalhador com níveis elevados de *engagement* poderá obter níveis baixos ou altos de *burnout* e que um colaborador com níveis altos de *burnout* poderá, conseqüentemente, também possuir níveis elevados ou reduzidos de *engagement*.

Maslach e Leiter (1997), in Schaufeli et al. (2000), partiram para a construção do conceito de *engagement* em contraposição com o conceito de *burnout*. Para estes autores o *engagement* é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia, sendo que estas três características são opostas à exaustão, falta de personalidade e à falta de eficácia que perfazem e caracterizam o *burnout*, como atesta a Figura 2.

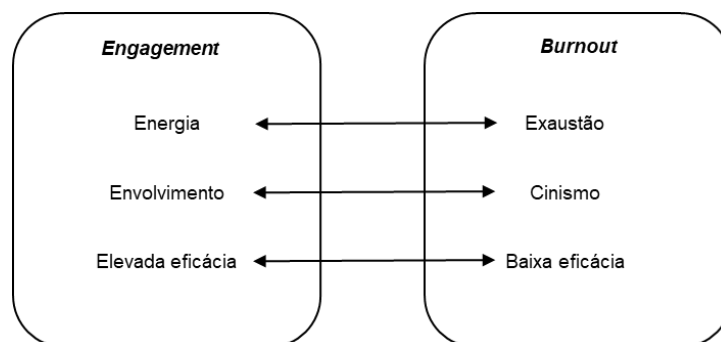


Figura 2: *Engagement vs Burnout*.

Fonte: Adaptado de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002, p.74).

Deste modo, os colaboradores que experienciam *engagement* no trabalho possuem uma ligação afetiva com as suas tarefas, são energéticos no desempenho das mesmas e vêem-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho. Por seu turno, os colaboradores em estado de *burnout* manifestam atitudes de exaustão e pouca eficácia na gestão das suas tarefas (Schaufeli et al., 2002). Porém, com base numa segunda análise de estudos anteriores, Russell e Carroll (1999) mostraram que os afetos positivos e os afetos negativos são estados independentes, em vez de dois opostos na mesma dimensão bipolar.

Quanto à associação entre os dois constructos, verificou-se que esta ocorre por fatores distintos,

independentes e negativamente correlacionados (Bakker et al., 2008). O *burnout* e o *engagement* no trabalho são considerados indicadores do bem-estar ocupacional, sendo o primeiro um estado psicológico negativo, enquanto o segundo, um estado psicológico positivo.

Segundo Bakker e Leiter (2010), González-Romà et al. (2006) e Pocinho e Perestrelo (2011) o vigor pode ser associado à exaustão como polos do mesmo continuum, estando juntos numa mesma dimensão chamada de energia, já em relação à dedicação e cinismo existe também esta proposta, sendo que o primeiro é a extremidade positiva e o segundo a extremidade negativa dessa dimensão a que chamaram de identificação.

Desta forma, o *burnout* seria descrito por uma combinação de pouca energia (exaustão) e pouca identificação (cinismo), enquanto que o *engagement* seria identificado como o padrão oposto: alta energia (vigor) e elevada identificação (dedicação) (Schaufeli et al., 2002).

Do ponto de vista das organizações, sabe-se que a cultura criada influencia o bem-estar dos colaboradores. As boas relações profissionais são fundamentais para um melhor desenvolvimento do potencial de cada profissional, sendo que as organizações que adotam uma postura de maior abertura, com políticas de satisfação das necessidades de bem-estar e que promovem relações positivas, são as que mais protegem as pessoas do *burnout* (Gonçalves, 2016).

Na definição de *burnout* existem dois tipos de definições científicas: as definições de *burnout* como um estado, e as definições de *burnout* como um processo dinâmico (Pinto & Chambel, 2008).

Assim, as definições de *burnout* como um estado adotam a tradição médica procurando um conjunto de sintomas, que quando combinados e representando uma situação negativa, permitem identificar o *burnout* como uma síndrome (Schaufeli & Enzmann, 1998). As definições de *burnout* como estado apresentam, segundo diversos autores (Maslach & Schaufeli, 2001) um conjunto de asserções comuns no que respeita às manifestações e origem desta síndrome: a) o *burnout* manifesta-se sobretudo por sintomas disfóricos de foro emocional, mental e comportamental, e não tanto físico, predominando nesta situação a exaustão (Pinto & Chambel, 2008). O *burnout* não pode ser dissociado do trabalho e das suas características, traduzindo-se em atitudes e comportamentos negativos face ao trabalho levando a uma quebra no desempenho e eficácia profissionais; b) o *burnout* pode afetar qualquer indivíduo (Pinto & Chambel, 2008).

1.3. Relação do *engagement* com a comunicação interna

A comunicação interna vista como uma intervenção estratégica nas organizações pode contribuir para gerar um maior *engagement* dos colaboradores face à organização que representam já que é potenciadora de maiores dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do seu capital humano e numa efetiva gestão de interações com os seus *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007).

Deste modo, a comunicação interna pode ser vista e assumida como uma função construtora de uma cultura de transparência originadora de confiança nas organizações (Mishra et al., 2014),

bem como de uma atitude de honestidade junto dos colaboradores na empresa (Argenti, 1998), que os leva a uma clara identificação face aos valores e princípios existentes e, conseqüentemente, a um aumento do seu *engagement* face à organização que representam (Karanges, Beatson, Johnston & Lines, 2014).

Segundo Lee e Ok (2015) a implementação de uma comunicação harmoniosa, através da partilha de informação chave inter e intra equipas e o apoio da chefia direta, propicia o *engagement* no trabalho.

A comunicação interna consiste num mecanismo fundamental que permite a construção do *engagement* dos colaboradores, sendo caracterizado como o único meio que possibilita uma maior sensibilização e perceção dos objetivos estratégicos e conseqüente compreensão da missão e visão organizacional, para além, da partilha de informação necessária para a concretização das funções/tarefas diárias (Boynton & Mishra, 2014). Balakrishnan e Masthan (2013) verificaram que existe uma relação positiva entre os fatores que compõem o *engagement* (compromisso com o trabalho, atribuição de esforços adicionais e aquisição de sentimentos com significado no desempenho das funções) e a comunicação interna (comunicação estabelecida com o team leader e subordinados, abertura ao diálogo, veracidade da informação e a qualidade dos meios de comunicação).

Uma comunicação interna eficaz garante a credibilidade da organização, permitindo uma participação ativa e a partilha de conhecimentos necessários para o *engagement* dos colaboradores no exercício das suas funções. Além disso, possibilitará a construção de um sentimento de pertença e criação de laços de confiança, potenciando a satisfação e conseqüente retenção dos colaboradores (Miller, et al., 2000 citado em Karanges, et al., 2014). Dado que os líderes são um dos principais pilares que potenciam o *engagement* no trabalho, os mesmos deverão adotar os meios de comunicação que melhor viabilizem um ambiente de troca e criação de informação, potenciando o compromisso organizacional e de valorização das capacidades dos colaboradores, no envolvimento nas decisões estratégicas e operacionais (Reissner & Pagan, 2013).

2. *Engagement* nas organizações

2.1. Relevância do *engagement* para as organizações

Segundo Sundaray (2011) a forma de 'atrair, envolver, desenvolver e reter talento' pode ser muito importante para o ganho de vantagem competitiva numa organização. Estas precisam de empregados *engaged*, flexíveis e inovadores, para que subsequentemente se sintam confiantes para tomar iniciativas. De acordo com este mesmo autor grande parte dos funcionários das empresas procuram total envolvimento dentro das suas organizações, neste sentido refere que os funcionários procuram funções onde se sintam *engaged* e contribuam de forma positiva para o funcionamento da organização.

O alto desempenho organizacional dá-se mais frequentemente quando todos os trabalhadores de uma organização estão totalmente *engaged*, quer os trabalhadores de níveis mais baixos quer os de nível mais elevado, tais como os gestores (Zajkowska, 2012). Um trabalhador *engaged* com o trabalho é um trabalhador com energia, dedicado e completamente envolvido com as suas funções, assim um empregado *engaged* procura a excelência no trabalho e dessa forma trazer

vantagem para a organização.

Os funcionários são cocriadores de valor, fonte de inovação e de conhecimento organizacional, são a face da organização fornecendo potencialmente serviço de elevada qualidade (Kumar & Pansari, 2014).

As organizações com colaboradores *engaged* “aumentam comportamentos organizacionais positivos, orientam na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos e cooperam para o êxito da organização” (Araújo & Esteves, 2016, p. 73). Ademais, os profissionais com altos níveis de *engagement* “encontram-se mais motivados, levando a um aumento da produtividade e lealdade com a instituição” (Araújo & Esteves, 2016, p.73).

De acordo com Salanova e Schaufeli (2009), algumas das estratégias possíveis para melhorar o *engagement* no trabalho em nível organizacional são:

- socialização e avaliação dos colaboradores;
- seleção de pessoal;
- contrato psicológico;
- auditorias;
- oficinas;
- incremento de recursos laborais;
- procedimentos do trabalho;
- modificações laborais;
- liderança, liderança situacional (transformacional);
- gestão da diversidade;
- relações interpessoais.

2.2. Importância do *engagement* no setor público

Nos últimos anos os serviços públicos têm sido entendidos como espaços importantes para a realização de pesquisas que estudam a relação trabalho e saúde (Filho, 2015). As empresas quer do setor público como do setor privado estão convictas de que precisam aumentar o *engagement* dos seus funcionários, assim têm procurado formas de o fazer.

Existem numerosas publicações sobre *employee engagement* escritas nos últimos anos, porém, quando este conceito é cruzado com o setor público estes resultados diminuem significativamente (Martins, 2017).

A autoridade de decisão, o apoio social e a promoção são fatores que podem servir como condutores críticos para o *engagement* dos colaboradores da administração pública segundo um

dos poucos estudos que analisa o *engagement* no setor público (Balducci & Schaufeli, 2011).

A motivação dos funcionários, dentro das organizações públicas, é um fator que, muitas vezes, pode levar ao alto nível de *engagement*. No setor público, funcionários motivados têm expectativas mais elevadas sobre o seu nível de *engagement* (Lavigna, 2015). Assim, o envolvimento no setor público tem ganho cada vez mais ênfase desde o início deste século, apesar de ainda variar muito de país para país (Pellizzone, Allansdottir, De Franco, Muttoni, & Manzella, 2015).

Segundo Frey e Homberg (2013) os funcionários públicos estão menos motivados por recompensas monetárias do que funcionários do setor privado, no entanto, ainda não está bem claro o que motiva os funcionários de organizações públicas, ainda que segundo os mesmos autores os funcionários públicos têm um maior nível de motivação intrínseca que os do setor privado.

De acordo com *Officer of the Chief Researcher* (2007) não há diferenças acentuadas na dinâmica de *engagement* entre o setor público e o setor privado, estes defendem sim que estas diferenças advêm das características organizacionais. De qualquer forma, este estudo afirma que o setor público é mais fraco em áreas relacionadas com a visão estratégica e gestão da mudança, sendo que estas duas áreas são de elevada importância para o envolvimento do funcionário.

De acordo com Rakowska, Valdes-Conca, e Juana-spinosa (2014) estudos empíricos realizados por alguns autores mostram que, normalmente, os níveis de satisfação de funcionários do setor privado são significativamente mais elevados que funcionários do setor público. Os mesmos autores asseguram que nos últimos anos têm acontecido algumas mudanças nas organizações do setor público, as quais têm tido um significativo impacto nos seus colaboradores e também nas condições do emprego.

2.3. Instituições de Ensino superior em Portugal

De todas as mudanças sociais, económicas e políticas decorrentes da Revolução de abril de 1974, a mudança registada no ensino superior português é uma das mais notórias e relevantes.

Em Portugal, a rede de instituições de ensino superior é uma realidade que caracteriza a maioria das cidades, pelo menos de média dimensão, quer no continente quer nas regiões autónomas. Esta dispersão de estabelecimentos, iniciada no começo dos anos 70 do século XX, tem vindo a permitir que, ao longo dos últimos 40 anos, o acesso ao ensino superior tivesse passado a ser possível a um conjunto mais alargado de jovens que antes, sobretudo por razões financeiras, não tinham condições para o frequentar. Este grau de ensino massificou-se e democratizou-se, permitindo que, em milhares de famílias tivessem começado a existir ‘filhos licenciados’ relatório sobre o acesso ao ensino superior (DGES, 2019).

No entanto, nem tudo vai bem com o ensino superior em Portugal. Entre outros debates que se realizam em torno deste setor, um dos mais prementes é o do desajustamento entre a oferta e a procura de ensino superior. Outro é o da análise da pertinência da manutenção da atual rede de

Instituições de Ensino Superior (IES), com as características que hoje se conhece (DGES, 2019).

De acordo com a Direção Geral do Ensino Superior (2019) o ensino superior português organiza-se num sistema binário que integra o ensino universitário e o ensino politécnico e é ministrado em instituições públicas e privadas. A Tabela 2 apresenta a evolução do número de estabelecimentos de Ensino Superior em Portugal, para o período de 2017 a 2019. É notório a diminuição do número de estabelecimentos de 2018 para 2019, nos dois sistemas, não sendo muito significativa essa diminuição.

Tabela 2: Estabelecimentos de Ensino Superior em Portugal.

Tipo de Ensino						
	Universitário			Politécnico		
Anos	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Portugal	121	125	123	165	165	164

Fonte: PORDATA (2020).

2.3.1. Importância das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento local

A importância fulcral do ensino superior no crescimento e desenvolvimento económico das sociedades é aceite por países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Para este consenso, tem sido grande a contribuição das múltiplas investigações e análises em que o objeto central de estudo é o ensino superior nas suas variadas contribuições para a sociedade. As diferentes perspetivas com que se tem abordado o ensino superior e as diferentes metodologias têm permitido a apreensão da temática complexa do ensino superior e também a sustentação das políticas de educação, ciência e inovação adotadas pelas sociedades

As Instituições de Ensino Superior, desde meados do século XX têm vindo a assumir uma crescente importância na sociedade, quer pela massificação do Ensino Superior, quer pela existência de um maior número de IES, mas também por estarem mais distribuídas geograficamente e por desempenharem mais funções nas sociedades. De uma forma geral, são consideradas como grandes funções das IES a criação de conhecimento, o ensino e a responsabilidade para com a região onde estão inseridas (Ferreira, Vieira, & Rego, 2017).

Para Yserte e Rivera (2010) a influência das IES no sistema regional tem efeitos sobre diferentes áreas, nomeadamente sobre os subsistemas político, demográfico, económico, de estrutura, cultural, de atratividade, de educação, de infraestruturas e dos aspetos sociais, estes oito subsistemas não são isolados e relacionam-se uns com os outros.

Os diferentes contributos das IES para o desenvolvimento económico da região para Ferreira (2019) são:

- o papel económico das IES, em que estas são compradoras de bens e serviços mas também em que são empregadoras com pagamento de salários;
- a mercantilização do conhecimento realizado pelas IES, com a transferência de

conhecimento através de direitos de propriedade intelectual, a transferência de tecnologia, parques de ciência e incubadoras de empresas;

- o papel das IES como formadoras, em que tem de atrair estudantes e formá-los de acordo com as necessidades das organizações das regiões para que permaneçam nas regiões;

- a participação formal e informal das IES como parceiro institucional com outros parceiros institucionais em redes de aprendizagem, inovação e governação.

A missão do ensino superior tem-se alargado ao longo dos tempos, inicialmente as universidades tinham como missão o ensino e a formação, depois alargaram-se as suas funções ao estudo e à investigação e, mais recentemente, com a evolução para uma economia do conhecimento e com o crescente valor económico da ciência, é imputada uma 'terceira missão' (*'third task'*) que passa pelo contributo e desenvolvimento de serviços para responder a necessidades mais amplas da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento económico de um país ou região, transferindo o seu conhecimento para o setor empresarial (Puukka & Marmolejo, 2008).

As atividades da 'terceira missão' surgem como resultado das atividades de investigação das IES e da sua busca de valorização do conhecimento. Esta missão envolve a conceção, utilização, aplicação e exploração do conhecimento fora do meio académico.

Neste contexto, é dada uma elevada importância ao contributo das IES para o desenvolvimento económico de uma região, este contributo tem sido analisado em relação aos seus papéis como: geradoras de riqueza; comercializadoras do conhecimento produzido; formadoras de capital humano; e atores institucionais em redes regionais (Figura 4) (Boucher, Conway, & Meer, 2003).

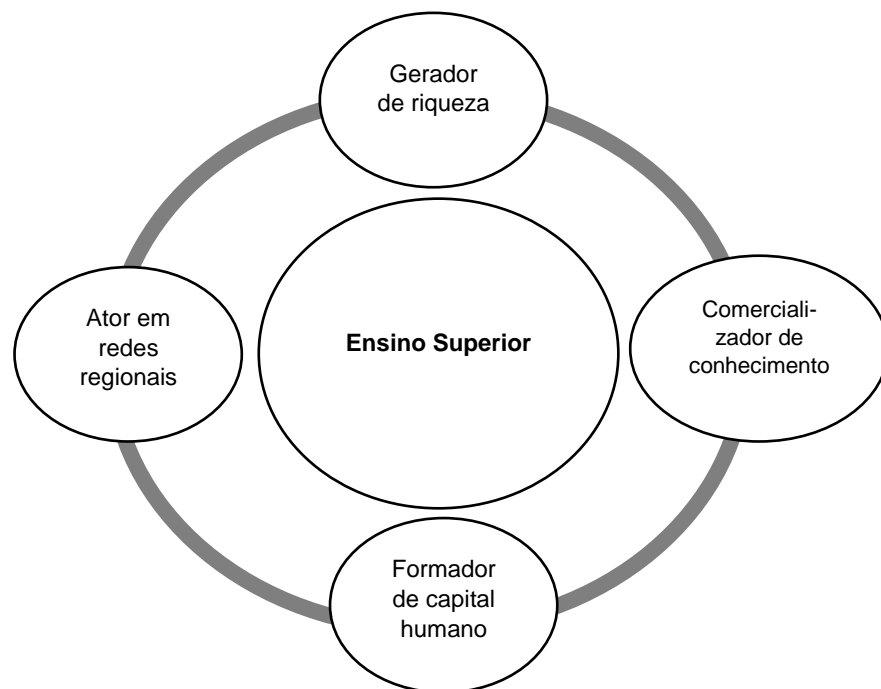


Figura 3: Contributos das IES para o desenvolvimento económico de uma região.

Fonte: Adaptado de Boucher, Conway, e Van Der Meer (2003, p. 887).

No desenvolvimento económico da região a participação das IES incluem-se tarefas como a criação de novos setores, a atração e a retenção de investimentos globais na região através da qualidade de investigação e da oferta de diplomados, mas também o apoio a empresas já estabelecidas na diversificação de negócios e na produção de novos produtos e serviços (OCDE, 2018).

2.3.2. Caracterização do Instituto Politécnico de Bragança

O Instituto Politécnico de Bragança (IPB) fundado em 1983, conta hoje com trinta e sete anos de existência enquanto instituição de ensino superior público.

O IPB localiza-se no distrito de Bragança, nordeste de Portugal, mais propriamente na região do interior de Trás os Montes e Alto Douro, e integra cinco escolas: Escola Superior Agrária (ESA); Escola Superior de Educação (ESE); Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG); Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo (EsACT); Escola Superior de Saúde (ESSa). Tem por missão “a criação, transmissão e difusão do conhecimento técnico-científico e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental” (IPB 2018, p. 5).

Nas cinco escolas disponibiliza diferentes cursos em diversas áreas de formação (artes, comunicação e multimédia, turismo, desporto e lazer, educação, formação de professores, saúde, proteção social, ciências empresariais, direito, ciências agrárias e recursos naturais e tecnologias) oferecendo ciclos de estudos desde Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), Licenciaturas (LIC), Mestrado (MES), Pós-Graduações (PG) e, com a promulgação do Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, o IPB na qualidade de instituição de ensino superior pode vir a ministrar também doutoramentos segundo as condições expostas nesse mesmo decreto (IPB, 2020).

O IPB integra a rede europeia de Universidades de Ciências Aplicadas (*European Network for Universities of Applied Sciences*, UASNET), cujos objetivos incluem a transferência de competências profissionais e a integração da investigação aplicada na sua missão educativa a nível profissional e tecnológico.

Fruto do desenvolvimento da sua oferta formativa, bem como das suas atividades de investigação, o IPB assistiu a um crescimento da sua população estudantil, que é atualmente de mais de 8000 estudantes nacionais e internacionais. Conta com o apoio de estruturas internas como o Gabinete de Imagem e Apoio ao Estudante, o Gabinete de Promoção do Empreendedorismo, o Gabinete de Relações Internacionais e a Associação de Apoio ao Aluno Estrangeiro.

O IPB oferece a todos os seus alunos, bem como aos alunos estrangeiros em mobilidade, uma oportunidade única de estudar numa instituição criativa e inovadora e de desfrutar de um ambiente académico, cultural e de enquadramento paisagístico verdadeiramente único.

Em 2013 o IPB foi distinguido com o Selo ECTS (ECTS *Label*) pela Comissão Europeia para o

período de 2013 a 2016. O Selo ECTS atesta a qualidade de informação sobre a oferta formativa e a gestão da mobilidade de estudantes no âmbito do Espaço Europeu de Ensino Superior. O IPB foi igualmente distinguido com o Selo do Suplemento ao Diploma (*DS Label*), distinguindo a qualidade do suplemento, promovendo a transparência e facilitando a mobilidade e a empregabilidade, o reconhecimento académico e profissional das qualificações (IPB, 2020).

Articula-se com a sociedade, visando o desenvolvimento da Região e pretendendo afirmação nacional e internacional. Estimula tanto a formação intelectual como a profissional dos seus estudantes, garantindo condições para que todos os cidadãos com habilitações possam ingressar no ensino superior, tendo uma aprendizagem ao longo da vida. Promove a mobilidade de estudantes quer a nível nacional como a nível internacional, tendo ganho destaque “na atração de estudantes estrangeiros, apostando concomitantemente nos países de expressão portuguesa e em estudantes não falantes do português, através da oferta de ciclos de estudos em língua inglesa” (Lopes 2019, p. 28).

Assim, o Plano estratégico de 2018-2022 do IPB descreve o IPB como uma instituição multicultural, visto que integra 69 países nos seus 26% de estudantes inscritos e em mobilidade no IPB que não possuem nacionalidade portuguesa (IPB, 2020).

Por apresentar indicadores de impacto e de excelência respeitantes à sua investigação e produção científica, o IPB é considerado pelo *SCImago Institutions Rankings* de 2019, o melhor politécnico português, ocupando a 7.º posição do *ranking* das instituições de ensino superior portuguesas (IPB, 2020).

Também pelo sétimo ano consecutivo o IPB é considerado pelo *U-Multirank*, *ranking* internacional e multidimensional de instituições de ensino superior o melhor instituto politécnico em Portugal (IPB, 2020).

2.3.3. Caracterização das categorias profissionais estudadas

O pessoal docente do IPB tem vindo, ao longo dos últimos anos, a sofrer algumas variações, sobretudo no que concerne aos docentes convidados a tempo parcial, decorrentes em particular do funcionamento dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais.

O corpo docente do IPB caracteriza-se por níveis de qualificação elevados, como mostra na Tabela 3. Se tomarmos em conta apenas os docentes a tempo integral, verifica-se que mais 80% são doutorados, embora com diferenças significativas entre escolas, desde uma proporção máxima superior a 90% na ESA e a 80 % na ESTiG e ESSa, cerca de 70 % na EsACT, a escola mais jovem do Instituto. No âmbito do subsistema do ensino Politécnico o IPB é, claramente, a instituição com índices mais elevados de qualificação do corpo docente, o que se tem refletido nos indicadores de qualidade da instituição.

Tabela 3: Pessoal docente segundo as habilitações literárias (tempo integral) %.

Grau académico	Unidade Orgânica					
	ESA	ESE	ESTIG	EsACT	ESSa	IPB
Doutoramento ou Agregação	92	75	85	72	87	83
Licenciatura ou Mestrado	8	25	15	28	13	17

Nota: Efetivos a 31-12-2019.

Quanto à sua estrutura etária, apenas 5% dos docentes em regime de tempo integral se situam abaixo dos 40 anos e 49% têm mais de 50 anos (Tabela 4).

Tabela 4: Pessoal docente segundo a idade (%).

Idade	Unidade Orgânica					Total
	ESA	ESE	ESTiG	EsACT	ESSa	
Até 30	0	1,6	0	0	0	0,3
30-39	0	6,3	2,0	5,7	20,0	4,7
40-49	56,5	25,4	32,7	11,4	50,0	35,9
50-59	56,5	25,4	32,7	11,4	50,0	35,9
60 ou +	18,8	22,2	6,1	0	16,7	12,9

Nota: Efetivos a 31-12-2019.

A estrutura de Pessoal não docente tem estabilizado ao longo dos últimos anos. Tendo em conta a necessidade de manter o equilíbrio orçamental, tem-se implementado uma política de gestão de pessoal baseada na mobilidade interna que tem permitido satisfazer a maioria das novas necessidades com base na requalificação e reajustamento funcional do pessoal existente.

Os níveis de qualificação do pessoal não docente são também significativos. Mesmo nas carreiras que não exigem uma qualificação ao nível do ensino superior, um número importante de funcionários está habilitado com licenciatura (Tabela 5).

Tabela 5: Pessoal não docente segundo as habilitações literárias (%).

Habilitações	Unidade Orgânica						Total
	SC	ESA	ESE	ESTiG	EsACT	ESSa	
4.º Ano	3	19	9	3	20	0	8
6.º Ano	4	9	14	0	30	0	7
9.º Ano	12	12	18	23	10	31	16
11.º Ano	0	0	0	0	0	0	0
12.º Ano	19	19	23	19	10	39	20
Bacharel	0	0	0	13	0	0	2
Licenciado	47	29	32	19	30	15	34
Mestre	10	12	4	23	0	15	11
Doutoramento	5	0	0	0	0	0	22

Nota: Efetivos a 31-12-2019.

Através da análise da Tabela 6 pode dizer-se que a estrutura etária do pessoal não docente é

também equilibrada, ainda que com níveis etários superiores aos do corpo docente.

Tabela 6: Pessoal não docente segundo a idade (%).

Idade	Unidade Orgânica						Total
	SC	ESA	ESE	ESTiG	EsACT	ESSa	
Até 30	1,4	0	0	0	0	0	0,5
30-39	14,1	0	4,3	3,3	25,0	7,7	8,6
40-49	39,4	15,8	34,8	43,3	25,0	30,8	33,2
50-59	26,8	44,7	34,8	36,7	25,0	53,8	34,8
60 ou +	18,3	39,5	26,1	16,7	25,0	7,7	23,0

Nota: Efetivos a 31-12.

Em suma, os recursos humanos do IPB, tanto no corpo docente como não docente, evidenciam índices de qualificação muito elevados e uma estrutura etária predominante entre os 40 e os 59 anos.

3. Metodologia de investigação

Neste ponto apresenta-se a metodologia utilizada para a realização do estudo empírico bem como os objetivos e hipóteses formuladas para a investigação, a caracterização da amostra, as variáveis em estudo e os instrumentos utilizados no processo de recolha de informação (validade e fiabilidade na amostra em estudo). A elaboração dos objetivos e hipóteses decorrem da revisão da literatura previamente apresentada. Depois da leitura dos pontos precedentes verifica-se que o *engagement* é um ponto crucial que permite explicar determinados comportamentos dos indivíduos face ao seu trabalho.

3.1. Objetivo e hipóteses de investigação

A realização deste estudo tem como objetivo principal avaliar o *engagement* dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança bem como as diferenças entre cada dimensão que compõe o *engagement* com as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais.

Neste sentido, para completar o estudo, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

HI₁: Existem diferenças relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável sociodemográfica (idade, sexo, estado civil, habilitações literárias e n.º de filhos);

HI₂: Existem diferenças relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável socioprofissional (n.º de anos na instituição e rendimento mensal bruto).

Após a revisão bibliográfica sobre a incidência do *engagement* no trabalho foram definidas as variáveis para a investigação. Deste modo definiram-se como variáveis demográficas as variáveis: idade, sexo, estado civil, n.º de filhos, habilitações literárias; e, como variáveis profissionais as variáveis: rendimento mensal bruto, n.º de anos a trabalhar na instituição. Por último, a variável *engagement* obtida pelas dimensões vigor, dedicação e absorção.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Na presente investigação o questionário utilizado para fazer a recolha dos dados vai de encontro à fundamentação teórica anteriormente abordada. Após a revisão bibliográfica procurou-se utilizar um instrumento de avaliação de acordo com a sua consistência e fiabilidade com o objetivo de obter resultados fiáveis. Assim, o questionário apresentado aos inquiridos é composto por duas partes fundamentais: a primeira parte é constituída por alguns dados pessoais com o objetivo de recolher informação sobre as características demográficas e profissionais dos inquiridos, nomeadamente, idade, sexo, estado civil, n.º de filhos, habilitações literárias, rendimento mensal bruto e n.º de anos a trabalhar na instituição; na segunda parte as questões que compõem a escala UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Scale*). A escala UWES-17 aborda sentimentos que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009). O questionário encontra-se no Anexo 2.

O UWES, na sua versão geral, é constituído por 17 itens, que avaliam as três dimensões do *engagement*: **vigor** (Q1, Q4, Q8, Q12, Q15 e Q17), **dedicação** (Q2, Q5, Q7, Q10 e Q13) e a **absorção** (Q3, Q6, Q9, Q11, Q14 e Q16). Para medir cada item é utilizada uma escala ordinal do tipo *Likert* de 7 pontos indo de “0” (zero) a “6” (seis), em que o zero corresponde a «nunca» e o 6 a «sempre».

Como forma de avaliar as propriedades psicométricas deste instrumento calculou-se o alfa de *Cronbach* (α) para cada dimensão com o objetivo de medir a consistência interna e a sua adequação à presente investigação (Tabela 7), isto é, pretende-se verificar a fiabilidade dos fatores já que esta se define como a proporção da variabilidade nas respostas (Marôco, 2018). Todos os valores apresentados permitem referir que a consistência interna, para o grupo de variáveis que integram cada dimensão, enquadra-se no intervalo de ‘Boa’ consistência, sendo que a fiabilidade global é de ‘Muito Boa’ (Marôco, 2018). Como se pode verificar na Tabela 7 e comparando com os valores obtidos pelos autores Teles, Ramalho e Ribeiro (2017) num estudo feito a assistentes sociais (n=1 369) verifica-se que o valor obtido na nossa investigação para o Alfa de *Cronbach* global é melhor comparativamente com o estudo feito em 2017. No entanto, é importante salientar que o Alfa de *Cronbach* para as dimensões vigor, dedicação e absorção

apresentam resultados piores no nosso estudo comparativamente com o estudo feito em 2017 pelos autores mencionadas.

Tabela 7: Alfa de *Cronbach* por dimensão.

Dimensão	N.º de itens	Alfa de <i>Cronbach</i> Presente estudo (2020)	Alfa de <i>Cronbach</i> Estudo de Teles, Ramalho e Ribeiro (2017)
Dimensão VIGOR	6	0,879	0,89
Dimensão DEDICAÇÃO	5	0,897	0,91
Dimensão ABSORÇÃO	6	0,849	0,92
Global	17	0,950	0,94

De salientar que o questionário foi objeto de apreciação por parte do Conselho de Ética do Instituto Politécnico de Bragança e, só após autorização da Presidência do IPB e do Conselho de Ética é que se distribuiu junto dos colaboradores da instituição. Para que os colaboradores tivessem oportunidade de responder ao questionário foi difundido um mail, a todos os colaboradores, com um *link* de acesso ao questionário que foi previamente inserido no *google form*. O primeiro mail foi enviado dia 13 de maio de 2020 e o segundo dia 5 de junho de 2020. A recolha de dados foi efetuada de 13 de maio a 30 de junho de 2020 e respeitou os princípios éticos aplicáveis, nomeadamente no que diz respeito ao anonimato, à confidencialidade da investigação e proteção dos dados.

3.3. Definição da amostra

A população do atual estudo encontra-se constituída por todos os colaboradores (pessoal docente e não docente) do Instituto Politécnico de Bragança, totalizando um total de 884 colaboradores à data de dezembro de 2019. A 30 de junho de 2020, foram rececionados 203 questionários (amostra final), correspondendo a uma taxa de respostas de 22,96%. Recorreu-se a um processo de amostragem probabilístico, dado que se deu a mesma oportunidade de cada colaborador do IPB participar no estudo, tendo-se assumido um erro de amostral final de 6% e um intervalo de confiança de 95%.

3.4. Tratamento estatístico dos dados

No sentido de responder ao objetivo do estudo e respetivas hipóteses de investigação, serão utilizadas técnicas estatísticas, tais como: técnicas de análise exploratória/descritiva (apresentação dos resultados em tabelas/gráficos de frequências e, medidas de tendência central e de dispersão) e técnicas de análise inferencial (testes paramétricos e testes não paramétricos dado o não cumprimento dos pressupostos para a aplicação dos testes paramétricos).

Deste modo, a análise descritiva exploratória permitirá efetuar a caracterização da amostra que aceitou participar no estudo, auxiliando a identificação do perfil dos colaboradores do IPB. Por sua vez, a análise inferencial tem como propósito dar resposta às hipóteses de investigação fixadas.

Neste sentido, os testes estatísticos utilizados na análise inferencial desta investigação foram o teste *t-Student* que permite fazer a comparação de médias entre dois grupos independentes, o teste de *Kruskall-Wallis* (KW), este é um teste não paramétrico que testa a igualdade das medianas para todos os grupos; o teste de *Mann-Whitney* (MW) é um teste não paramétrico alternativo ao teste *t-Student* utilizado quando os pressupostos da normalidade, dimensão da amostra independente e a homogeneidade das variâncias não são cumpridos e que permite comparar os valores medianos da escala em cada um dos grupos (Marôco, 2018).

Ao longo de toda a análise e para decidir sobre a corroboração ou não das hipóteses de investigação levantadas, vai assumir-se um nível de significância de 5%. Ainda, relativamente à validação das hipóteses de investigação assumiu-se que se validaria parcialmente se pelo menos 30% da informação ficasse validada.

4. Apresentação e análise dos resultados

Neste ponto do trabalho procura-se dar resposta aos objetivos estabelecidos bem como testar as hipóteses de investigação formuladas. Assim numa primeira parte serão apresentados os resultados obtidos através dos dados recolhidos e após serem trabalhados no SPSS no que se refere ao perfil sociodemográfico e socioprofissional dos inquiridos bem como dados relativos às 3 dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção). Numa segunda parte (análise inferencial) vai proceder-se à aplicação dos testes estatísticos necessários para fazer a validação das hipóteses de investigação. Os testes estatísticos utilizados na análise inferencial desta investigação foram o teste *t-Student*, o teste de *Kruskall-Wallis* e o teste de *Mann-Whitney*.

4.1. Análise descritiva exploratória

4.1.1. Caracterização da amostra

Como já referido anteriormente a amostra (n) é constituída por 203 colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança. Como se pode verificar na Tabela 8 em que é apresentada uma distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas, nomeadamente, a média

de idades dos inquiridos que é de 45,88 anos e a idade que mais se repete é de 45 anos, pode concluir-se, ainda, que o mínimo de idades é 22 anos e o máximo de idades é 66 anos. Quanto ao género dos inquiridos verifica-se que mais de 50% são do sexo masculino (55,7%) e apenas 44,3% são pertencentes ao sexo feminino.

Pela Tabela 8 pode, ainda, concluir-se que 143 inquiridos responderam ter filhos o que corresponde a uma percentagem de 70,4% e apenas 58 inquiridos responderam não ter filhos o que corresponde a 28,6%. De entre os inquiridos que responderam ter filhos 6,3% responderam ter 3 filhos, seguindo-se com 39,2% aqueles que responderam ter 1 filho e finalmente com 52,4% aqueles que têm 2 filhos. No que diz respeito à distribuição da amostra por estado civil, 139 inquiridos dizem ser casados/união de fato (68,5%), seguidamente tem-se 43 inquiridos que dizem ser solteiros (21,2%), segue-se 19 inquiridos que dizem ser divorciados/separados (9,4%) e por fim em número menor 2 inquiridos que dizem ser viúvos (1%). No que concerne às habilitações literárias quase 100% dos inquiridos diz possuir o ensino superior (98,0%). Apenas 4 dos inquiridos dizem ter o ensino secundário no que diz respeito às habilitações literárias (2,0%).

Tabela 8: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas (n=203).

Variáveis		n (%)
Sexo	Feminino	90 (44,3%)
	Masculino	113 (55,7%)
Estado Civil	Solteiro	43 (21,2%)
	Casado/União de fato	139 (68,5%)
	Divorciado/Separado	19 (9,4%)
	Viúvo	2 (1,0%)
Filhos	Sim	143 (70,4%)
	Não	58 (28,6%)
N.º de filhos	1 filho	56 (39,2%)
	2 filhos	75 (52,4%)
	3 filhos	9 (6,3%)
	Mínimo:1; Máximo: 3; Média:1,66 ± 0,595	
Habilitações literárias	Ensino Secundário	4 (2,0%)
	Ensino Superior	199 (98,0%)
Idade	Média: 45,55 anos ± 9,906; Coeficiente de Variação: 22%; Mínimo: 22; Máximo: 66; Moda: 45	

Quanto ao rendimento mensal bruto (Tabela 9) conclui-se que 39,9% dos inquiridos apresentam um rendimento mensal bruto entre 1001€ e 2.000€, seguindo-se com 27,6% aqueles que tem um rendimento mensal bruto de 3001€ ou mais, com 13,8% aqueles que possuem um rendimento mensal bruto entre 2001€ e 3.000€, com 10,8% aqueles que têm um rendimento mensal bruto entre 801€ e 1.000€, com 5,4% aqueles que apresentam um rendimento mensal bruto entre 601€ e 800€ e por fim com 2,5% aqueles que têm rendimentos até 600€.

Observando ainda a Tabela 9 pode concluir-se que 28,6% dos inquiridos trabalham na instituição há 23 anos ou mais, com 19,2% temos os inquiridos que trabalham entre 19 e 22 anos, com 14,8% corresponde aos inquiridos que trabalham até 1 ano, com 12,3% os inquiridos que

trabalham entre 3 a 6 anos, com 11,8% os inquiridos que trabalham entre 11 e 14 anos, com 8,4% os inquiridos que trabalham entre 15 e 18 anos e, por último, com 4,9% os inquiridos que trabalham entre 7 a 10 anos.

Tabela 9: Distribuição da amostra de acordo com as variáveis socioprofissionais (n=203).

Variáveis	Intervalos	n (%)
Rendimento Mensal Bruto	Até 600€	5 (2,5%)
	601€-800€	11 (5,4%)
	801€-1.000€	22 (10,8%)
	1.001€-2.000€	81 (39,9%)
	2.001€-3.000€	28 (13,8%)
	3.001€ ou mais	56 (27,6%)
N.º de anos a trabalhar na instituição	Até 1 ano	30 (14,8%)
	3 a 6 anos	25 (12,3%)
	7 a 10 anos	10 (4,9%)
	11 a 14 anos	24 (11,8%)
	15 a 18 anos	17 (8,4%)
	19 a 22 anos	39 (19,2%)
	23 anos ou mais	58 (28,6%)

4.1.2. Escala UWES-17

No presente estudo utilizou-se a escala UWES na sua versão geral de 17 itens que têm por objetivo avaliar o *engagement* nas suas três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Na Tabela 10 apresentam-se as frequências absolutas registadas em cada uma das categorias de resposta, bem como a média, desvio padrão e o coeficiente de variação para os itens da dimensão vigor.

De entre as diversas questões que compõem a dimensão vigor do *engagement* pode-se concluir através da Tabela 10 que a questão 1 “*No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia*”, a questão 12 “*Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos*” e a questão 17 “*No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem*” são as que apresentam uma média superior com 4,79, 4,98 e 5,09 pontos, respetivamente. Assim, pode-se concluir que é nestas questões onde os colaboradores estão mais comprometidos com o trabalho no que diz respeito a esta dimensão. Através dos valores obtidos para o desvio padrão e coeficiente de variação verifica-se que os valores obtidos rondam os valores médios registados.

Contrariamente, as questões em que os colaboradores estão menos comprometidos no que concerne à dimensão vigor são as questões 4 “*No meu trabalho, sinto-me com força e vigor*”, 8 “*Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar*” e 15 “*No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente*”, com médias de 4,69, 4,35 e 4,74 pontos, respetivamente.

Quando se compara os valores de cada questão com a média global do *engagement* (4,77 pontos) pode-se constatar que 4 questões apresentam valores superiores (4,74; 4,79; 4,98; 5,09) o que nos leva a dizer que o nível de comprometimento dos colaboradores da instituição para a dimensão vigor está bem classificado.

A questão 1 “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia” e 17 “No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem” são as que apresentam um menor desvio padrão e uma menor dispersão de respostas (19%), o que significa que um maior número de pessoas se sentem da mesma maneira relativamente a essas questões.

Tabela 10: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão VIGOR (n=203).

Itens	0	1	2	3	4	5	6	M	DP	Coef. de variação
Q1 - No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	-	1 (0,5%)	-	19 (9,4%)	47 (23,2%)	89 (43,8%)	47 (23,2%)	4,79	0,933	19%
Q4 - No meu trabalho, sinto-me com força e vigor	-	4 (2,0%)	4 (2,0%)	22 (10,8%)	46 (22,7%)	71 (35,0%)	56 (27,6%)	4,69	1,158	25%
Q8 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	3 (1,5%)	8 (3,9%)	10 (4,9%)	26 (12,8%)	48 (23,6%)	63 (31,0%)	45 (22,2%)	4,35	1,415	33%
Q12 - Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos	-	3 (1,5%)	3 (1,5%)	14 (6,9%)	25 (12,3%)	89 (43,8%)	69 (34,0%)	4,98	1,055	21%
Q15 - No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente	-	2 (1,0%)	3 (1,5%)	19 (9,4%)	49 (24,1%)	79 (38,9%)	51 (25,1%)	4,74	1,046	22%
Q17 - No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem	-	-	4 (2,0%)	13 (6,4%)	28 (13,8%)	74 (36,5%)	84 (41,4%)	5,09	0,991	19%
Dimensão VIGOR								4,77	0,876	

Nota: 0 - Nunca; 1 - Quase Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Muito frequente; 6 - Sempre. M - Média; DP - Desvio Padrão; Coef. de Variação - Coeficiente de Variação.

Na Tabela 11 pode-se analisar as frequências absolutas registadas em cada uma das categorias de resposta, bem como a média, desvio padrão e coeficiente de variação para os itens da dimensão dedicação.

De entre as diversas questões que compõem a dimensão dedicação do *engagement* conclui-se que a questão 2 “O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim” e a questão 10 “Eu tenho orgulho no trabalho que faço” são as que apresentam uma média superior, com 5,31 e 5,30 pontos, respetivamente. Deste modo pode dizer-se que é nestas questões onde existe um maior comprometimento, por parte dos colaboradores, com o trabalho, no que diz respeito à dimensão dedicação. Comparando com a média global da dedicação (5 pontos) conclui-se ainda que estas duas questões apresentam valores superiores o que indicia um forte comprometimento dos colaboradores.

As questões em que os colaboradores estão menos comprometidos para a dimensão dedicação são as questões 5 “*Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho*”, 7 “*O meu trabalho inspira-me*” e 13 “*Para mim, o meu trabalho é desafiador*” com médias de 4,80, 4,71 e 4,93 pontos, respetivamente. Verifica-se assim que estas questões apresentam valores inferiores à media global da dedicação (5 pontos), o que indicia um baixo comprometimento dos colaboradores face ao trabalho.

A questão 2 “*O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim*” é a questão que apresenta um menor desvio padrão e uma menor dispersão de respostas (17%), o que significa que é nesta questão onde um maior número de pessoas se sentem da mesma maneira.

Tabela 11: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão DEDICAÇÃO (n=203).

Itens	0	1	2	3	4	5	6	M	DP	Coef. de variação
Q2 - O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim	-	-	3 (1,5%)	5 (2,5%)	25 (12,3%)	63 (31,0%)	107 (52,7%)	5,31	0,888	17%
Q5 - Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	-	4 (2,0%)	4 (2,0%)	14 (6,9%)	47 (23,2%)	71 (35,0%)	63 (31,0%)	4,80	1,130	24%
Q7 - O meu trabalho inspira-me	1 (0,5%)	2 (1,0%)	5 (2,5%)	21 (10,3%)	52 (25,6%)	59 (29,1%)	63 (31,0%)	4,71	1,185	25%
Q10 - Eu tenho orgulho no trabalho que faço	-	2 (1,0%)	3 (1,5%)	7 (3,4%)	21 (10,3%)	58 (28,6%)	112 (55,2%)	5,30	1,001	19%
Q13 - Para mim, o meu trabalho é desafiador	-	2 (1,0%)	5 (2,5%)	14 (6,9%)	38 (18,7%)	69 (34,0%)	75 (36,9%)	4,93	1,101	22%
Dimensão DEDICAÇÃO								5,00	0,897	

Nota: 0 - Nunca; 1 - Quase Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Muito frequente; 6 - Sempre. M - Média; DP - Desvio Padrão; Coef. De Variação - Coeficiente de Variação.

Através dos valores que se encontram apresentados na Tabela 12, entre as várias questões que compõem a dimensão absorção do *engagement* pode-se concluir que a questão 3 “*Sinto que o tempo ‘voa’ quando estou a trabalhar*”, a questão 11 “*Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho*” e a questão 14 “*Deixo-me levar pelo meu trabalho*” são as que apresentam uma média superior com 5,01, 5,23 e 4,76 pontos, respetivamente. Com isto pode-se concluir que é nestas questões onde os colaboradores estão mais comprometidos com o trabalho no que diz respeito a esta dimensão. A média destas questões é superior à média global da absorção (4,70 pontos).

Pelo contrário as questões em que os colaboradores estão menos comprometidos no que concerne à dimensão absorção são as questões 6 “*Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta*”, 9 “*Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente*” e a questão 16 “*É difícil “desligar-me” do meu trabalho*”, com médias de 4,38; 4,51 e 4,35, respetivamente. Todas estas questões com valores inferiores à media global da absorção indiciam um baixo

comprometimento dos colaboradores face ao trabalho.

A questão 11 “*Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho*” é a questão que apresenta um menor desvio padrão e uma menor dispersão de respostas (19%), o que significa que é nesta questão onde um maior número de pessoas se sentem da mesma maneira.

Tabela 12: Resumo da estatística descritiva da escala UWES-17: dimensão ABSORÇÃO (n=203).

Itens	0	1	2	3	4	5	6	M	DP	Coef. de variação
Q3 - Sinto que o tempo 'voa' quando estou a trabalhar	-	2 (1,0%)	3 (1,5%)	14 (6,9%)	34 (16,7%)	68 (33,5%)	82 (40,4%)	5,01	1,069	21%
Q6 - Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta	2 (1,0%)	4 (2,0%)	7 (3,4%)	26 (12,8%)	67 (33,0%)	57 (28,1%)	40 (19,7%)	4,38	1,238	28%
Q9 - Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	-	4 (2,0%)	20 (9,9%)	22 (10,8%)	37 (18,2%)	62 (30,5%)	58 (28,6%)	4,51	1,369	30%
Q11 - Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho	-	4 (2,0%)	-	6 (3,0%)	24 (11,8%)	70 (34,5%)	99 (48,8%)	5,23	0,995	19%
Q14 - “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	1 (0,5%)	3 (1,5%)	6 (3,0%)	14 (6,9%)	48 (23,6%)	69 (34,0%)	62 (30,5%)	4,76	1,180	25%
Q16 - É difícil “desligar-me” do meu trabalho	3 (1,5%)	8 (3,9%)	13 (6,4%)	27 (13,3%)	42 (20,7%)	59 (29,1%)	51 (25,1%)	4,35	1,470	34%
Dimensão ABSORÇÃO								4,70	0,929	

Nota: 0 - Nunca; 1 - Quase Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Muito frequente; 6 - Sempre.
M - Média; DP - Desvio Padrão; Coef. De Variação - Coeficiente de Variação.

Tendo por base os pontos de corte *engagement*, propostos pelos autores Schaufeli e Bakker (2004), apresentados na Tabela 13, pode dizer-se que os resultados da presente investigação no que diz respeito às dimensões do vigor, absorção e dedicação de facto os valores estão muito bem posicionados, entre alto e muito alto, ou seja, mostram um elevado nível de comprometimento dos colaboradores face ao trabalho realizado no Instituto Politécnico de Bragança. Estes elevados valores obtidos, para cada dimensão do *engagement*, levam a concluir a existência de uma cultura organizacional forte, positiva e onde há uma elevada motivação dada pela instituição aos seus colaboradores.

Tabela 13: Pontos de corte do *engagement*.

	Vigor	Dedicação	Absorção
Muito baixo	<=2.00	<=1.33	<=1.17
Baixo	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33
Médio	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20
Alto	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33
Muito alto	>=5.66	>=5.70	>=5.34

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2004, p.293).

Assim, para dar resposta ao objetivo inicial de estudo, avaliar o *engagement* dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança, pode concluir-se que a dimensão onde os colaboradores apresentam um maior comprometimento face ao trabalho é a dimensão dedicação (média de 5,0 pontos). Porém, é importante salientar que a dimensão vigor e a dimensão absorção apresentam valores muito próximos a este, de 4,77 e 4,70 pontos, respetivamente. Desta forma pode-se verificar que as 3 dimensões apresentam valores entre 4 (Frequentemente) e 5 (Muito frequente), o que permite concluir que o grau de comprometimento dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança face ao trabalho é muito elevado.

4.2. Validação das hipóteses de investigação

No presente ponto são apresentados os resultados obtidos em cada uma das dimensões do *engagement* para cada uma das hipóteses de investigação fixadas no ponto da metodologia.

Para dar resposta à 1.^a hipótese de investigação “**HI₁**: *Existem diferenças relativamente ao engagement, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável sociodemográfica (idade, sexo, estado civil, habilitações literárias e n.º de filhos)*”.

Na Tabela 14 apresentam-se respostas para a hipótese de investigação, onde se pode concluir o seguinte:

- nenhuma variável apresentou resultados estatisticamente significativos, pois todos os valores de prova são superiores a 5% (nível de significância assumido);
- não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças, estatisticamente significativas, relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável sociodemográfica;
- a hipótese de investigação não foi corroborada.

Além das conclusões apresentadas no ponto anterior, pode fazer-se referência às diferentes variáveis que, embora, não estatisticamente significativas, são as que no presente estudo apresentam uma maior variação. Através das médias calculadas para cada faixa etária e por dimensão verificou-se que para a variável idade os valores médios mais elevados registaram-se: na dimensão vigor na faixa etária de “33 a 43 anos”; para a dimensão dedicação foi na faixa etária

de “22 a 32 anos”; e, na dimensão absorção na faixa etária de “44 a 54 anos”. Para a variável sexo através das médias calculadas por dimensão verificou-se que no sexo feminino os valores médios registados são mais elevados para a dimensão vigor, dedicação e absorção do que no sexo masculino. Para a variável estado civil através das médias calculadas por dimensão verificou-se que para a variável estado civil os valores médios mais elevados para o vigor, a dedicação e a absorção é no estado “viúvo”; os valores médios mais baixos são o estado “solteiro” na dimensão dedicação e absorção, e o estado “divorciado/separado” para a dimensão vigor”. Para a variável habilitações literárias através das médias calculadas por dimensão verificou-se que na habilitação literária “ensino superior” os valores médios registados são mais elevados para a dimensão vigor, dedicação e absorção do que na habilitação literária “ensino secundário”.

Tabela 14: Valor de prova dos níveis de cada dimensão do UWES-17, por variável sociodemográfica (n=203).

Variáveis	Teste	Vigor	Dedicação	Absorção
Idade	<i>Kruskal-Wallis</i>	<i>p-value=0,866</i>	<i>p-value=0,821</i>	<i>p-value=0,703</i>
Sexo	<i>t-Student</i>	<i>p-value=0,195</i>	<i>p-value=0,353</i>	<i>p-value=0,972</i>
Filhos	<i>t-Student</i>	<i>p-value=0,145</i>	<i>p-value=0,793</i>	<i>p-value=0,306</i>
Estado civil	<i>Kruskal-Wallis</i>	<i>p-value=0,120</i>	<i>p-value=0,869</i>	<i>p-value=0,084</i>
Habilitações Literárias	<i>Mann-Whitney</i>	<i>p-value=0,227</i>	<i>p-value=0,185</i>	<i>p-value=0,950</i>

A resposta à 2.^a hipótese de investigação “**HI₂**: *Existem diferenças relativamente ao engagement, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável socioprofissional (n.º de anos na instituição e rendimento mensal bruto)*”.

Os resultados apresentados na Tabela 15 permitem responder à 2.^a hipótese de investigação, onde se pode concluir o seguinte:

- apenas a variável N.º de anos na instituição apresentou diferenças estatisticamente significativas com a dimensão dedicação (*p-value=0,021*), o que permite revelar que existem indícios de que os colaboradores que trabalham há menos anos na instituição apresentam uma maior dedicação e isto justifica-se pelo facto destes sentirem necessidade de mostrar serviço para progredir na carreira ou mesmo para serem integrados por tempo indeterminado; as restantes variáveis não apresentaram resultados estatisticamente significativos, pois todos os valores de prova são superiores a 5% (nível de significância assumido);
- não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças, estatisticamente significativas, relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variável socioprofissional;
- a hipótese de investigação não foi corroborada.

Tabela 15: Valor de prova dos níveis de cada dimensão do UWES-17, por variável socioprofissional (n=203).

Variáveis	Teste	Vigor	Dedicação	Absorção
N.º de anos na instituição	<i>Kruskal-Wallis</i>	<i>p-value=0,209</i>	<i>p-value=0,021</i>	<i>p-value=0,349</i>
Rendimento mensal bruto	<i>Kruskal-Wallis</i>	<i>p-value=0,971</i>	<i>p-value=0,911</i>	<i>p-value=0,769</i>

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente investigação através do objetivo de estudo estabelecido inicialmente permite alcançar algumas conclusões fundamentais.

A realização deste estudo tem como objetivo principal avaliar o *engagement* dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança bem como as diferenças entre cada dimensão que compõe o *engagement* com as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais.

No que diz respeito à dimensão vigor do *engagement* a média é de 4,77 pontos (desvio padrão de 0,876) sendo que as questões 1 (no meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia), 12 (eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos) e 17 (no meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem), apresentam média mais elevada, todas superiores a 4 pontos. Para a dimensão dedicação a média é de 5 pontos (desvio padrão de 0,89) sendo que as questões 2 (o meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim) e 10 (eu

tenho orgulho no trabalho que faço), apresentam média superior. Finalmente para a dimensão absorção a média é 4,70 pontos (desvio padrão de 0,929) com as questões 3 (sinto que o tempo 'voa' quando estou a trabalhar) e 11 (sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho) a registarem uma média mais alta. Quando comparadas as médias das três dimensões constata-se que a dimensão dedicação apresenta uma média superior.

Tendo por base os pontos de corte *engagement*, propostos pelos autores Schaufeli e Bakker (2004), pode dizer-se que os resultados da presente investigação no que diz respeito às dimensões do vigor, absorção e dedicação de facto os valores estão muito bem posicionados, entre alto e muito alto, ou seja, mostram um elevado nível de comprometimento dos colaboradores face ao trabalho realizado no Instituto Politécnico de Bragança. Estes elevados valores obtidos, para cada dimensão do *engagement*, levam a concluir a existência de uma cultura organizacional forte e positiva, em que os colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança estão física, cognitiva e emocionalmente envolvidos/comprometidos com as suas atividades profissionais, o que se traduz em um indicador positivo favorável para a organização.

O *engagement* com os níveis que o presente estudo apresentou transmite, benefícios para os colaboradores e para a organização. A nível individual tem um papel essencial na promoção da saúde, no desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos face ao trabalho, estimula os profissionais a comportamentos pró-ativos, promove desempenho de excelência, incrementa a motivação e estimula a aprendizagem ao longo da vida. Para a organização o *engagement* aumenta comportamentos organizacionais positivos, orienta na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos e coopera para o êxito da organização, uma vez que está relacionado com resultados positivos no trabalho, tais como compromisso organizacional e desempenho de excelência.

Para analisar as diferenças entre o *engagement* e as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais foram estabelecidas duas hipóteses de investigação (HI₁ e HI₂) tendo-se concluído que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças, estatisticamente significativas, relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variáveis sociodemográficas e socioprofissionais. Nenhuma das hipóteses (HI₁ e HI₂) foi corroborada, porém, a variável N.º de anos na instituição apresentou diferenças estatisticamente significativas com a dimensão dedicação ($p\text{-value}=0,021$), o que permite revelar que existem indícios de que os colaboradores que trabalham há menos anos na instituição apresentam uma maior dedicação e isto justifica-se pelo facto de estes sentirem necessidade de mostrar serviço para progredir na carreira ou mesmo para serem integrados por tempo indeterminado. Segundo Salanova e Schaufeli (2009) a dedicação está na afeição e consideração em alto grau na realização das tarefas; tem-se ainda, o gosto prazeroso pelo trabalho à medida que o vê como desafiador e carregado de significados.

Através das médias calculadas para cada faixa etária e por dimensão verificou-se que para a variável idade os valores médios mais elevados registaram-se: na dimensão vigor na faixa etária de “33 a 43 anos”; para a dimensão dedicação foi na faixa etária de “22 a 32 anos”; e, na

dimensão absorção na faixa etária de “44 a 54 anos”.

Para a variável sexo através das médias calculadas por dimensão verificou-se que no sexo feminino os valores médios registados são mais elevados para a dimensão vigor, dedicação e absorção do que no sexo masculino.

Para a variável estado civil através das médias calculadas por dimensão verificou-se que para a variável estado civil os valores médios mais elevados para o vigor, a dedicação e a absorção é no estado “viúvo”; os valores médios mais baixos são o estado “solteiro” na dimensão dedicação e absorção, e o estado “divorciado/separado” para a dimensão vigor”.

Para a variável habilitações literárias através das médias calculadas por dimensão verificou-se que na habilitação literária “ensino superior” os valores médios registados são mais elevados para a dimensão vigor, dedicação e absorção do que na habilitação literária “ensino secundário”.

Para o rendimento mensal bruto o valor médio do vigor, dedicação e absorção é superior para o rendimento mensal bruto “até 600 €”, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

No que diz respeito ao n.º de anos a trabalhar na instituição o valor médio do vigor, dedicação e absorção é superior para a categoria “3 a 6 anos”, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

De entre as limitações encontradas na realização deste trabalho de investigação importa salientar a dificuldade de respostas ao questionário apesar de ter sido efetuado um 2.º envio do mesmo. Esta limitação pode estar ligada a vários fatores como: carga de trabalho excessiva por parte dos diferentes colaboradores, no atual contexto de pandemia que se vive, falta de tempo, esquecimento entre outras.

Apesar de não existirem evidências estatísticas suficientes para afirmar a existência de diferenças, estatisticamente significativas, relativamente ao *engagement*, nas dimensões vigor, dedicação e absorção, por variáveis sociodemográficas e socioprofissionais foi possível analisar e compreender as várias dimensões do *engagement* e as diferenças entre estas e as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais.

Existindo pouca investigação que analise o *engagement* no setor público esta investigação contribui para ajudar a colmatar a lacuna existente neste domínio.

Assim, para investigações futuras sugere-se que o estudo seja efetuado a uma amostra mais ampla, de nível nacional e completado com análises qualitativas que poderiam passar por entrevistas a realizar aos colaboradores e/ou no questionário demográfico serem colocadas questões abertas que permitissem perceber o estado de espírito dos colaboradores das instituições de ensino superior do nosso país.

Promover o *engagement* é contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, considerando-os em todas as suas dimensões: psicológica, política, económica e social.

Referências Bibliográficas

- Araújo, I., & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: uma abordagem exploratória. *Enfermería Universitaria*, 13(2), 73-79.
- Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resources Management*, 37(3-4), 199 -206
- Bakker, A (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- 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., & Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organizations*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 178-189.
- Bakker, A. S. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress*.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress*.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Balducci, C., & Schaufeli, W. &. (2011). The job demands-resources model counterproductive work behaviour. The role of job related affect. *European Journal Work and Organizational Psychology*, 20, 467-496.
- Boucher, G., Conway, C., & Meer, E. (2003). Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development. *Regional Studies*, 37(9), 887-897.
- Bragança, I. P. (2018). *Plano Estratégico 2018-2020*. Bragança.
- Bragança, I. P. (2020). *Instituto Politécnico de Bragança*. Obtido em 15 de maio de 2020, de <http://portal3.ipb.pt/index.php/pt/>
- Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2011). *Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study*. Higher Education.
- Brown, R., Duck, J., & Jimieson, N. (2014). E-mail in the workplace: the role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 325-347.

- Carlotto, M. (2001). *Síndrome de Burnout: um tipo de estresse ocupacional*. Caderno Universitário. ULBRA-RS.
- Castro, S. (2019). *Inteligência emocional e engagement no trabalho*. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico do Porto .Portugal.
- Esteves, A. (2013). *O Burnout e o Engagement – Estudo numa amostra de professores do ensino superior público português*. Porto: Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico do Porto. Portugal
- Ferreira, E. (2019). *A importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal*. Évora: Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade de Évora. Portugal.
- Ferreira, E., Vieira, C., & Rego, M. (2017). *Contribuições das IES portuguesas para o desenvolvimento Regional*, 24.º Congresso da APDR. (pp. 544-550). Covilhã.
- Filho, J. M. (2015). *Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. S. Paulo Vol.40, n.º 131.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-167.
- Frey, B. S., & Homberg, F. &. (2013). Organization Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34, 949-972.
- Gonçalves, A. (2016). *Crença no Mundo Justo, Engagement e Burnout em trabalhadores*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário de Lisboa. Portugal.
- Harter, J., & Schmidt, F. H. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). *The Construct, Measurem Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective*. *Customer Needs and Solutions*, 1, 52-67.
- Lavigna, B. (2015). Commentary: Public Service Motivation and Employee Engagement. *Public Administration Review*, 75(5), 732-733.
- Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core SelfEvaluations and Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98.

- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: Introduction*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 1–9). Psychology Press.
- Lisbona, A., & Francisco, M. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 89-100.
- Lopes, M. (2019). Abandono escolar no ensino superior: levantamento das ocorrências no Instituto Politécnico de Bragança e análise dos fatores concorrentes. Bragança: Dissertação de Mestrado em Educação Social. Instituto Politécnico de Bragança. Portugal.
- Maslach, C., & Schaufeli, W. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, pp. 52, 397-422.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. ReportNumber, Lda.
- Martins, J. (2017). *O engagement dos Recursos Humanos no Setor Público. Estudo de caso da Universidade de Aveiro*. Aveiro: Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communication. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Moura, D. (2013). *Engagement no Trabalho: A Perspectiva do Modelo Demandas-Recursos*. Algarve: *Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações*. Universidade do Algarve. Portugal.
- OCDE. (2018). *OECD Review of The Tertiary Education, Research and Innovation System in Portugal*.
- Pellizzone, A., Allansdottir, A., De Franco, R., Muttoni, G., & Manzella, A. (2015). Exploring public engagement with geothermal energy in southern Italy: A case study. *Energy Policy*, 85, 1-11.
- Pereira, A. (2010). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. Casa do Psicólogo. Brasil.
- Pinto, A., & Chambel, M. (2008). *Burnout e Engagement em contexto organizacional*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Quick, J., Little, L. M., & Nelson, D. L. (2009). *Positive emotions, attitudes, and health*. In C. L. Cooper, & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 214-235). Oxford University Press.
- Rakowska, A., Valdes-Conca, J., & Juana-spinosa, S. (2014). Affecting Factors of Public Employees' Ganizational Commitment. *International Journal of Synergy and Research*, 3, 5-26.

- Ramos, D. (2018). *A influência da liderança no engagement*. Lisboa: *Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional*. Universidade Lusíada de Lisboa. Portugal.
- Reissner, S., & Pagan, V. (2013). It's How you Engage People and Stuff. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741-2759.
- Researcher, O. (2007). Employee Engagement in the Public Sector. *Office*, pp. 1-74.
- Sack, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). *The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach*. *Department of Psychology*.
- Schaufeli, W., Martinez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and Engagement in University Students. *In Journal of Cross - Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (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., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice – A critical analysis*, London: Taylor & Francis. London: Taylor & Francis.
- Shaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). *Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations*. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*.
- Shaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Unit Utrecht University: Occupational Health Psychology.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2005). *The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart*. *Work and Stress*, 19, 356-362.
- Simões, C., & Gomes, A. R. (2012). *Escala de comprometimento face ao trabalho (ECT): Versão para investigação*. Manuscrito não publicado. Braga: Universidade do Minho.
- Silva, M. (2014). *Engagement ou Compromisso Organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* Lisboa: *Dissertação de Mestrado em Psicologia*. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Portugal.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3, 53-60.
- DGES (2019). *Relatório sobre o acesso ao ensino superior*. Direção Geral do Ensino Superior.
- Tironi, M. (2005). *A síndrome de burnout em médicos pediatras: um estudo em duas organizações hospitalares*. Dissertação Universidade Federal da Bahia – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Salvador.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Yserte, R., & Rivera, M. (2010). Yserte, R. G., & Rivera, M. T. (2010). The impact of university upon local economy: three methods to estimate demand-side effects. *The Annals of Regional Science*, 44(1), 39-67.
- Zajkowska, M. (2012). *Employee engagement: How to improve it through internal communication*. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(1), 104.

Anexos

Anexo 1: Pedido de autorização para difundir o inquérito

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de especialização em Gestão de Empresas, sobre orientação da Prof^a Doutora Paula Odete Fernandes pretendo realizar um estudo no IPB com o objetivo de perceber o grau de envolvimento dos colaboradores do IPB com o trabalho. Para realizar este estudo pretendo utilizar o questionário que se anexa a esta informação. Solicito assim autorização para a aplicação do questionário aos colaboradores do IPB. Solicito ainda indicação da forma como devo obter as respostas a este questionário (via e-mail, via presencial ou ambas).


Bragança, 13 de março de 2020.

Pede Deferimento

Edite Manuela Santos Oliveira

C:/Users/Utilizador/Desktop/20200313T115317-04700-132285739976877535.pdf

— + ↻ 📄 | A⁰ Ler em voz alta | ▾ Desenhar ▾

 **ipb** INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

Exmo.(a) Senhor(a)
Diretor(a) da UO: SC

Informação - RI001-2020/01078

Dados do Funcionário

Nome	Edite Manuela Santos de Oliveira	N.º Func.	12378
U.O.	ESA	Departamento	Bolseiros da Escola Superior Agrária
Email	edite@ipb.pt	Telefone	

Assunto Autorização para difusão de questionário

Informação No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de especialização em Gestão de Empresas, sobre orientação da Prof^a Doutora Paula Odete Fernandes pretendo realizar um estudo no IPB com o objectivo de perceber o grau de envolvimento dos colaboradores do IPB com o trabalho.
Para realizar este estudo pretendo utilizar o questionário que se anexa a esta informação.
Solicito assim autorização para a aplicação do questionário aos colaboradores do IPB.
Solicito ainda indicação da forma como devo obter as respostas a este questionário (via e-mail, via presencial ou ambas).

rar

Anexo 2: Inquérito por questionário



Este questionário realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações e tem como objetivo a recolha de dados para perceber o grau de envolvimento dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança com o trabalho.

Este questionário encontra-se dividido em duas partes. A I PARTE diz respeito a Dados Pessoais e a II PARTE será aplicada a Escala de Comprometimento no Trabalho (UWES versão geral).

As suas respostas serão de grande importância para a prossecução do estudo, pelo que desde já agradecemos a sua colaboração, destacando que as informações recolhidas são confidenciais e anónimas.

Por favor responda a todas as questões e selecione a resposta que melhor classifica a sua opinião.

Muito Obrigada pela Colaboração!

QUESTIONÁRIO

I PARTE – DADOS PESSOAIS

1. Qual a sua idade?		
2. Qual o seu sexo?	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>
3. Tem filhos?	Sim <input type="checkbox"/> Quantos? _____	Não <input type="checkbox"/>
4. Qual o seu estado civil?	Solteiro <input type="checkbox"/> Casado/União de fato <input type="checkbox"/>	Divorciado/Separado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/>
5. Quais as suas habilitações literárias	Ensino Primário <input type="checkbox"/> Ensino Preparatório <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/>	Ensino Profissional <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/>
6. Qual o Rendimento Mensal Bruto	Até 600 € <input type="checkbox"/> 601-800 € <input type="checkbox"/> 801-1.000 € <input type="checkbox"/>	1.001-2.000 € <input type="checkbox"/> 2.001-3.000 € <input type="checkbox"/> 3.001€ ou mais <input type="checkbox"/>
7. Há quantos anos trabalha nesta Instituição	Até 1 ano <input type="checkbox"/> 3 a 6 anos <input type="checkbox"/> 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 14 anos <input type="checkbox"/>	15 a 18 anos <input type="checkbox"/> 19 a 22 anos <input type="checkbox"/> 23 anos ou mais <input type="checkbox"/>

II PARTE – ECT/UWES (VERSÃO GERAL)

Na tabela seguinte apresentam-se 17 afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação à sua atividade profissional, medidas numa escala de 0 a 6 pontos.

Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente 'assim' relativamente ao seu trabalho. Se nunca se sentiu 'assim', relativamente ao seu trabalho assinale uma cruz no número 0 (zero). Se já se sentiu 'assim', indique quantas vezes isso aconteceu, escolhendo um número de 1 a 6 para descrever quantas vezes isso aconteceu.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentem ente	Muito Frequente	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
	Poucas vezes por ano ou menos	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia					0 1 2 3 4 5 6	
2. O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim					0 1 2 3 4 5 6	
3. Sinto que o tempo 'voa' quando estou a trabalhar					0 1 2 3 4 5 6	
4. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor					0 1 2 3 4 5 6	
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho					0 1 2 3 4 5 6	
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta					0 1 2 3 4 5 6	
7. O meu trabalho inspira-me					0 1 2 3 4 5 6	
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar					0 1 2 3 4 5 6	
9. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente					0 1 2 3 4 5 6	
10. Eu tenho orgulho no trabalho que faço					0 1 2 3 4 5 6	
11. Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho					0 1 2 3 4 5 6	
12. Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos					0 1 2 3 4 5 6	
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador					0 1 2 3 4 5 6	
14. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho					0 1 2 3 4 5 6	
15. No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente					0 1 2 3 4 5 6	
16. É difícil "desligar-me" do meu trabalho					0 1 2 3 4 5 6	
17. No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem					0 1 2 3 4 5 6	

Nota: Desenvolvido por Schaufeli, e Bakker, (2003); Tradução e adaptação de Simões, e Gomes, (2012).

Muito Obrigada pela colaboração!

Anexo 3: Texto do e-mail enviado para responder ao questionário

Exmo/a Senhor/a

Edite Oliveira, estudante do Mestrado em Gestão das Organizações-Ramo de Gestão de Empresas, encontra-se a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada "ENGAGEMENT NO TRABALHO - O CASO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA", sob a orientação da Profª Paula Odete.

Este estudo tem como objectivo a recolha de dados para compreender o grau de envolvimento dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança com o trabalho.

Neste sentido, convida-se V. Exa. a participar no estudo através do preenchimento de um questionário (tempo estimado de 5 min), que se encontra no seguinte link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLMPonwyZvEZyOaPF9hHDyrgUt-pmhFgvKIELL1X8rnAaEvw/viewform>

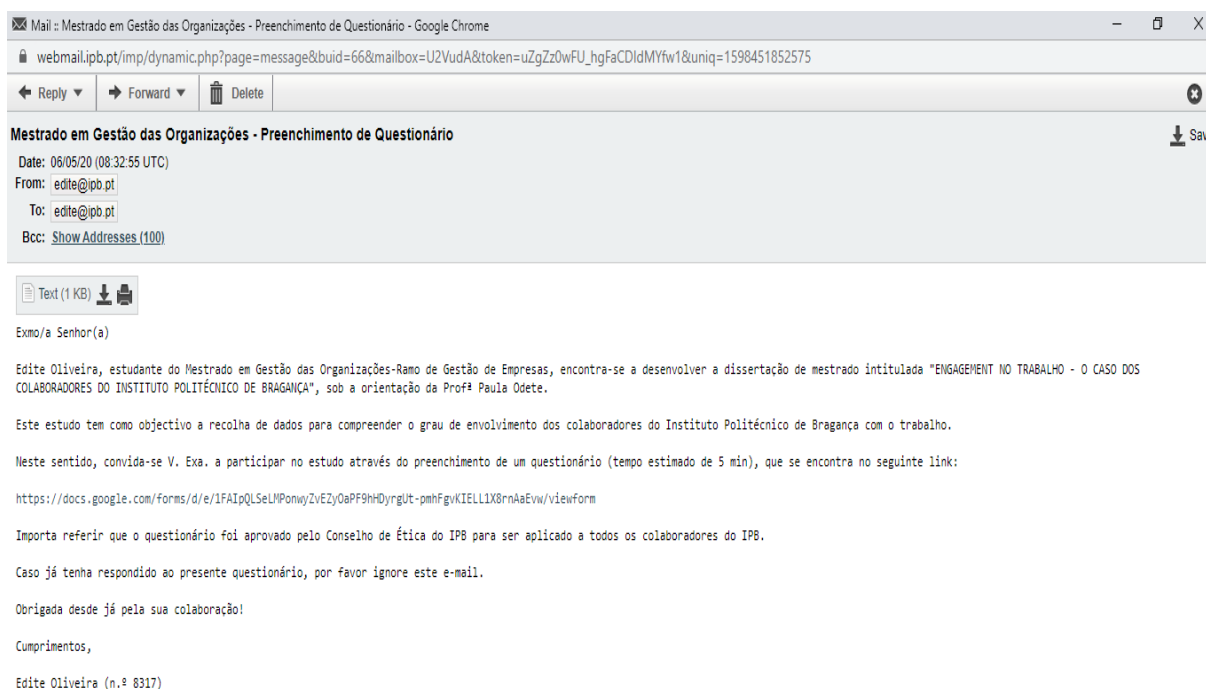
Importa referir que o questionário foi aprovado pelo Conselho de Ética do IPB para ser aplicado a todos os colaboradores do IPB.

Caso já tenha respondido ao presente questionário, por favor ignore este e-mail.

Obrigada desde já pela sua colaboração!

Cumprimentos,

Edite Oliveira (n.º 8317)



The screenshot shows an email interface with the following details:

- Subject: Mestrado em Gestão das Organizações - Preenchimento de Questionário
- Date: 08/05/20 (08:32:55 UTC)
- From: edite@ipb.pt
- To: edite@ipb.pt
- Bcc: Show Addresses (100)
- Attachment: Text (1 KB)

The body of the email in the screenshot matches the text provided in the document above, including the Google Forms link and the closing signature.