



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Carolina Vieira Soares

**Work Engagement e Performance:
Flutuações Diárias**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Carolina Vieira Soares

**Work Engagement e Performance:
Flutuações Diárias**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação da
Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

junho de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Carolina Vieira Soares

Endereço de correio eletrónico: cvsoares1@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14294822

Título da Dissertação: Work Engagement e Performance: Flutuações Diárias

Orientadora: Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 14 / 06 / 2016

Assinatura: _____

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	5
Metodologia	7
Participantes	7
Instrumentos	8
Procedimento	8
Resultados	9
Discussão	13
Referências	16

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1	9
Figura 1	10
Tabela 2	10
Tabela 3	11
Figura 2	12
Figura 3	12

Work Engagement e Performance: Flutuações Diárias

Resumo

Acompanhando as várias alterações que o mundo do trabalho foi sofrendo, houve também uma mudança do foco de investigação da psicologia, passando-se de aspetos negativos para aspetos mais positivos, como as forças e o bom funcionamento dos indivíduos, tendo surgido um interesse pelo conceito de *engagement*. Este estudo de caso pretendeu explorar se existiam variações ao nível do *work engagement* durante o mesmo dia de trabalho. Além disso foram também examinadas as relações entre *work engagement* e *performance*. A amostra integrou um total de 23 trabalhadores de uma organização pública de saúde, que responderam a um questionário avaliando o *work engagement* (UWES-9) e a *performance* (escala de *performance* de Griffin e Mason), em dois momentos temporais. Os resultados mostraram relações positivas entre *work engagement* e *performance*. No entanto no que concerne a diferenças entre os dois momentos avaliados num dia de trabalho, não se verificaram variações significativas no *work engagement score* total, havendo apenas uma diminuição numa das três dimensões do *work engagement* - a absorção.

Palavras-chave: *Work engagement*; *performance*; flutuação diária

Work Engagement and Performance: Daily Fluctuations

Abstract

Following the changes that the world of work was suffering, it occurred also a change in the focus of the psychology investigation, moving from a focus on negative aspects to a focus on more positive aspects, like the strengths and the good functioning of individuals, emerging the interest for the concept of engagement. This case study intended to explore if there was any variations at *work engagement level* during a work day. Besides that it were also examined the relations between work engagement and performance. We counted on a sample of 23 workers of a public organization of healthcare services, whom responded to a questionnaire measuring work engagement (UWES-9) and performance (Griffin and Mason performance scale), in two temporal moments in a working day. The results showed positive relations between work engagement and performance. However regarding differences between the two moments evaluated it weren't verified significant variations in the total score of work engagement, showing only a little decrease in one of the three dimensions of work engagement – absorption.

Keywords: Work engagement; performance; daily fluctuation

Introdução

Ao longo dos últimos anos foram havendo várias alterações no mundo do trabalho e também nas investigações relacionadas com o mesmo. Tradicionalmente o interesse da psicologia estava direcionado para os aspetos negativos relacionados com o trabalho, como é o caso do *burnout*, tendo vindo a assistir-se a uma mudança deste foco para aspetos mais positivos como as forças e o bom funcionamento dos indivíduos, tendo surgido assim um interesse pelo conceito de *engagement* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). O seu foco é no trabalho e constitui um estado cognitivo-afetivo intenso, positivo e gratificante para o indivíduo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), “caracterizado por energia, envolvimento e eficácia” (Schaufeli, 2012, p. 4). Inicialmente *engagement* surgiu como um estado oposto ao *burnout*, sendo que este se caracterizava por “baixos níveis de ativação e prazer” enquanto o *engagement* por “elevados níveis de ativação e prazer” (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p.417). Atualmente podemos ver o *work engagement* como um resultado de três componentes distintas: vigor, dedicação e absorção. O vigor está ligado a altos níveis de energia e resiliência mental, bem como uma disposição para o indivíduo se esforçar e persistir no trabalho; a dedicação mostra um sentido de significância, entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio; a absorção consiste no indivíduo sentir-se imerso no próprio trabalho, com dificuldades de se distanciar do mesmo, mostrando grande concentração e sensação de que o tempo passa rapidamente (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Neste estudo, *work engagement* será visto como “estado da mente gratificante e positivo, relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” referindo-se a “um estado cognitivo-afetivo mais persistente e penetrante” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74).

Trabalhadores com um maior *engagement* gostam mais do seu trabalho e por isso trabalham mais, apresentando uma motivação intrínseca para as suas tarefas (Shimazu & Schaufeli, 2009), sendo que o que caracteriza estes indivíduos é o gosto que apresentam pelo seu trabalho (Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012). Diversos estudos têm encontrado relações positivas entre os níveis de *work engagement* e o desempenho dos trabalhadores (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012). Estes indivíduos além de se envolverem nas tarefas relacionadas com o seu trabalho mostram-se mais preocupados e envolvidos em assuntos relacionados com a organização em si (Rich, Lepine, & Crawford, 2010), apresentam mais comportamentos proativos (Salanova & Schaufeli, 2008) e são mais eficazes e eficientes nas suas tarefas (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Shimazu & Schaufeli (2009) avançam quatro razões

que explicam o porquê deste melhor desempenho: 1) os trabalhadores com um maior *work engagement* experienciam emoções positivas com maior frequência; 2) apresentam uma melhor saúde; 3) são capazes de desenvolver recursos profissionais e pessoais próprios e 4) partilham o seu *engagement* com os outros. Para o presente estudo, o conceito de performance apoia-se no *Modelo Positivo de Comportamentos das Tarefas de Trabalho* de Griffin, Neal & Parker (2007), que classifica diferentes dimensões do desempenho das tarefas em função do nível e da forma do comportamento apresentado, que podem conduzir a uma maior eficiência nas tarefas. Segundo estes autores podemos encontrar três níveis distintos dos comportamentos dos indivíduos (nível individual, nível de equipa e nível organizacional), manifestando-se estes comportamentos em três formas distintas: adaptabilidade, proficiência e proatividade. A proficiência relaciona-se com o indivíduo desempenhar determinadas atividades que já sabe, à priori, que levarão a uma maior eficiência, enquanto que a adaptabilidade e a proatividade são comportamentos orientados para mudança. A primeira refere-se à capacidade de responder e se acomodar face a mudanças e a segunda à iniciativa que o indivíduo toma, de se mudar a si próprio ou ao ambiente (Griffin, Parker & Mason, 2010).

Salanova, Augut & Peiró, 2005, defendem que um melhor clima organizacional leva a um melhor desempenho por parte dos trabalhadores e desta forma a satisfação dos clientes é aumentada, salientando-se assim a importância do desempenho dos indivíduos nos resultados organizacionais. Neste sentido, as empresas cujos trabalhadores apresentam um maior *engagement* têm mais vantagens competitivas (Corporate Leadership Council, 2006; Gallup Management Journal, 2005, cit. in Rich, Lepine & Crawford, 2010), podendo considerar-se que o sucesso das organizações é passível de ser guiado pelo *work engagement* (Schaufeli, 2012).

No estudo do *work engagement* devemos ter em conta que este é um estado dinâmico e suscetível de ser alterado por aspetos temporais (Sonnentag, 2011) e várias investigações se têm debruçado nas variações temporais nos níveis de *work engagement*. Estas variações podem ocorrer de semana para semana como defendido por Bakker e Bal (2010), que encontraram variações semanais, tanto nos níveis de *work engagement* como na performance; ou podem mesmo ser variações diárias. Segundo Sonnentag (2003), os níveis de *work engagement* são mais elevados quando os indivíduos sentem que recuperaram o suficiente durante o seu período de lazer, ajudando no desempenho de comportamentos proativos. Estudos mais recentes mostram também flutuações de um dia para o outro nos níveis de *work*

engagement (Kuhnel, Sonnentag, & Bledow, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008 cit. in Sonnentag, 2011).

Sonnentag (2011) sugere que o *work engagement* possa até variar mesmo durante um único dia, de acordo com o ritmo circadiano ou diminuindo com o passar do dia e com o aumento da fadiga. O *work engagement* seria assim um estado capaz de flutuar de um breve momento para outro, tal como foi já encontrado para a performance. Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) obtiveram resultados que mostram que podem ocorrer flutuações na performance durante um dia de trabalho.

Em síntese, será interessante explorar as relações entre *work engagement* e *performance*, bem como possíveis flutuações do *engagement* ao longo do dia, pois estas são variáveis com importância no que diz respeito ao sucesso dos indivíduos e das organizações. Os objetivos deste estudo conferem-lhe pertinência, uma vez que pretendem analisar se o *work engagement* é suscetível de flutuar em períodos mais curtos do que aqueles já estudados. Além disto, é também inserido um conceito de performance mais abrangente, que avalia proficiência, adaptabilidade proatividade do indivíduo.

Objetivos

O presente estudo tem como principal objetivo avaliar se existem variações nos níveis de *work engagement* e nos níveis da performance, ao longo do dia. Pretende-se também analisar a existência de relações entre o *work engagement* e a performance.

Metodologia

Este estudo é um estudo de caso exploratório, uma vez que se desenvolveu numa única organização e pretendeu explorar se, e como, varia o *work engagement* ao longo do dia.

Participantes

A amostra constitui uma amostra de conveniência, obtida através do contacto com alguns elementos da organização (conhecidos de relações anteriores) que se disponibilizaram a recrutar posteriormente os participantes.

A amostra é constituída por 23 participantes, trabalhadores de um hospital público, sendo 21 (91.3%) do sexo feminino. A idade dos participantes varia entre 29 e 59 anos, tendo uma média de 43.39 e um desvio padrão de 8.00. Os participantes com licenciatura ou grau superior destacam-se, representando 52.2% da amostra (n=12), seguindo-se sete participantes com o 12º ano completo (30.4%) e quatro participantes com habilitações inferiores ao 9º ano (17.4%). Trinta e quatro ponto oito por cento dos participantes (n=8) trabalham na organização entre seis a 10 anos, 26.1% (n=6) há mais de 20 anos, 21.7% (n=5) entre 11 e 20 anos, 13% (n=3) entre um e cinco anos e um participante há menos de um ano (4.3%).

Instrumentos

Work engagement: medido através da versão portuguesa da Utrecht Work Engagement Scale (Chambel & Farina, 2015). Será utilizada uma versão reduzida de nove itens (UWES-9). Esta escala inclui as três dimensões do *work engagement*: vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia”); dedicação (e.g. “Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho”); absorção (e.g. “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente”). Todos os itens têm sete alternativas de resposta, numa escala de Likert indo de “0 - Nunca” a “6 - Todos os dias”. As respostas foram somadas para se obter um *score* total do vigor, um *score* total da dedicação, um *score* total da absorção e um *score* total para o *work engagement*.

Job performance: medida com a versão portuguesa da escala de performance de Griffin, Parker e Mason (Marques-Quinteiro & Currell, 2012). Esta escala é constituída por 27 itens que avaliam a proficiência (e.g. “Desempenhou bem as tarefas chave da sua função”); a adaptabilidade (e.g. “Adaptou-se bem a mudanças nas suas tarefas principais”) e a proatividade (e.g. “Iniciou formas melhores de realizar as suas tarefas principais”). As respostas são dadas numa escala tipo Likert com cinco pontos, indo de “1 - Nunca” a “5 - Sempre”. As respostas foram somadas para se obter um *score* total para a proficiência, um *score* total para a adaptabilidade e um *score* total para a proatividade.

Procedimento

A recolha de dados foi feita em papel. Cada participante recebeu dois documentos: um consentimento informado (em duplicado, sendo uma versão para o participante e outra para devolver à investigadora) e um questionário (duas cópias para preencher em diferentes momentos do dia). Após dadas as respostas, estes documentos foram entregues aos elementos intermediários e recolhidos junto dos mesmos, mais tarde, pela investigadora. Os participantes entregaram os documentos aos que posteriormente entregaram à investigadora. Juntamente com as cópias do questionário encontrava-se um pequeno texto com as instruções para a resposta ao questionário, sendo que os participantes deveriam preencher a primeira parte do mesmo no início do dia, após chegar ao trabalho e reservar a segunda parte para o final do dia, antes de sair do trabalho.

A primeira parte do questionário consistia no preenchimento de alguns dados sociodemográficos (sexo, idade, nível de habilitações literárias e antiguidade na empresa). Esta primeira parte foi respondida apenas uma vez. A segunda parte consistia no preenchimento dos itens correspondentes aos instrumentos utilizados, e apenas esta parte era constituída por duas cópias.

Os dois momentos de resposta ao questionário não excederam, em tempo de resposta, os 20 minutos.

Resultados

A apresentação dos resultados está dividida em três partes: a primeira é referente à análise descritiva dos dados; a segunda está dedicada às correlações entre *work engagement* e *performance* e a terceira aborda as análises de diferenças entre os dois momentos temporais.

Não se verificaram participantes com *missings* superiores a 10% das respostas, pelo que todos foram incluídos na análise. Os *missings* que se verificaram foram substituídos pelas médias de resposta ao item respetivo.

Previamente à análise das correlações e das diferenças entre momentos temporais foi feita uma análise à normalidade da distribuição da amostra. Os pressupostos da normalidade da distribuição não se verificaram e, dado também o tamanho da amostra (N=23) procedeu-se à utilização de testes não paramétricos (Correlações de Spearman e Teste de Wilcoxon).

Tabela 1

Médias e desvios padrão das diferentes variáveis nos dois momentos temporais

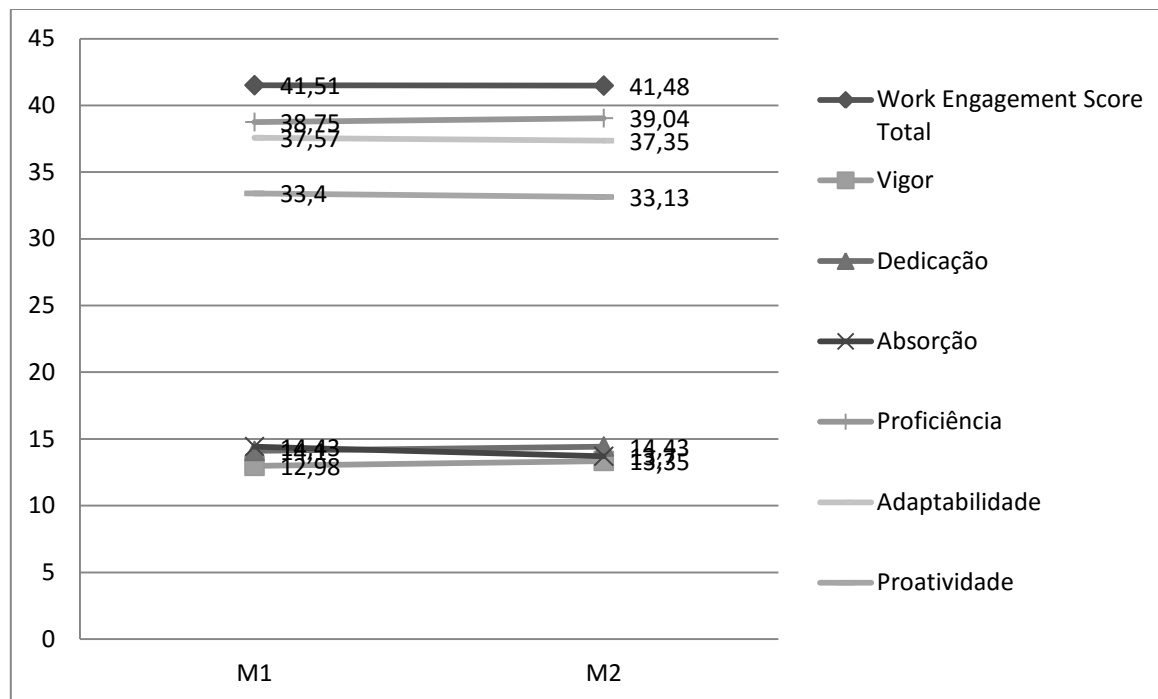
		Momento 1	Momento 2
		M (DP) <i>n=23</i>	M (DP) <i>n=23</i>
Work	Engagement	41.51 (8.02)	41.48 (7.64)
Score Total			
Vigor		12.98 (3.80)	13.35 (3.33)
Dedicação		14.10 (2.83)	14.43 (2.60)
Absorção		14.43 (2.24)	13.70 (2.70)
Proficiência		38.75 (3.15)	39.04 (3.66)
Adaptabilidade		37.57 (4.63)	37.35 (5.09)
Proatividade		33.40 (4.04)	33.13 (5.09)

Olhando para o *score* total do *work engagement*, verifica-se que este sofre uma ligeira diminuição do momento um para o momento dois. No entanto, analisando as suas três dimensões em particular, observa-se um aumento do vigor e da dedicação do momento um para o momento dois e uma diminuição apenas do nível da absorção, que sofre uma alteração mais marcada.

A *performance*, em duas das suas dimensões (adaptabilidade e proatividade) diminuiu ligeiramente, enquanto na dimensão proficiência aumenta ligeiramente.

Figura 1

Flutuação das médias das variáveis, do momento 1 (M1) para o momento 2 (M2)



Para explorar as relações entre as variáveis em estudo procedeu-se à análise de correlações através do coeficiente de correlação de Spearman. As análises mostram que o *work engagement score* total está relacionado positivamente com três dimensões da *performance*, no momento um e com duas dimensões, no momento dois.

Tabela 2

Correlações no momento 1

	1	2	3	4	5	6	7
1. Work Engagement Score Total	-				.40 [†]	.45 [*]	.43 [*]
2. Vigor		-			.27	.45 [*]	.47 [*]
3. Dedicção			-		.33	.35	.23
4. Absorção				-	.39 [†]	.36 [†]	.28
5. Proficiência	.40 [†]	.27	.33	.39 [†]	-		
6. Adaptabilidade	.45 [*]	.45 [*]	.35	.36 [†]		-	
7. Proatividade	.43 [*]	.47 [*]	.23	.28			-

Notes. †p<.1; *p<.05

O *work engagement score* total está positivamente relacionado com a adaptabilidade ($r_s = .45$, $p = .03$) e com a proatividade ($r_s = .43$, $p = .04$). Existe também uma correlação positiva, marginalmente significativa com a proficiência ($r_s = .40$, $p = .06$). Também o vigor se verificou estar positivamente relacionado com a adaptabilidade ($r_s = .45$, $p = .03$) e com a proatividade ($r_s = .47$, $p = .02$). A absorção apresentou correlações positivas, marginalmente significativas, com a proficiência ($r_s = .38$, $p = .07$) e com a adaptabilidade ($r_s = .36$, $p = .09$).

Tabela 3

Correlações no momento 2

	1	2	3	4	5	6	7
1. Work Engagement Score Total	-				.41 [†]	.62 ^{**}	.30
2. Vigor		-			.44 ^{**}	.65 ^{**}	.37 [†]
3. Dedicção			-		.19	.42 [†]	-.004
4. Absorção				-	.38 [†]	.55 ^{**}	.41 [†]
5. Proficiência	.41	.44 ^{**}	.19	.38	-		
6. Adaptabilidade	.62 ^{**}	.65 ^{**}	.42 [*]	.55 ^{**}		-	
7. Proatividade	.30	.37	-.004	.41			-

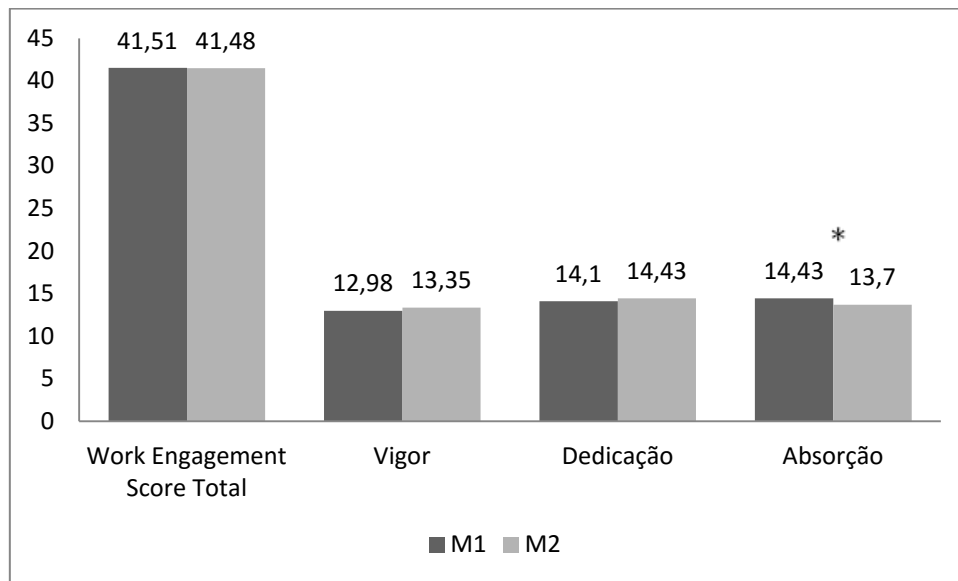
Notes. † $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$

O *work engagement score* total apresenta uma correlação positiva, marginalmente significativa com a proficiência ($r_s = .41$, $p = .05$). O *work engagement score* total está também positivamente relacionado com a adaptabilidade ($r_s = .62$, $p = .03$). O vigor mostrou-se positivamente relacionado com a proficiência ($r_s = .44$, $p = .04$), com a adaptabilidade ($r_s = .65$, $p = .001$) e apresentou uma correlação positiva, marginalmente significativa, com a proatividade ($r_s = .37$, $p = .08$). A dedicação e a adaptabilidade relaciona-se positivamente, com uma significância marginal ($r_s = .42$, $p = .05$). A absorção mostra-se positivamente relacionada com a adaptabilidade ($r_s = .55$, $p = .007$) e apresenta também relações positivas, marginalmente significativas com a proficiência ($r_s = .38$, $p = .08$) e a proatividade ($r_s = .41$, $p = .05$).

Pretendeu-se explorar se houve ou não flutuações no *work engagement* e na *performance*, durante o dia. Para isso procedeu-se à análise de diferenças entre o momento um (M1) - início do dia - e o momento dois (M2) - final do dia -, utilizando o teste de Wilcoxon. As análises mostram diferenças estatisticamente significativas ao nível da absorção e diferenças marginalmente significativas ao nível da proatividade.

Figura 2

Comparação das médias do work engagement e suas dimensões nos dois momentos temporais

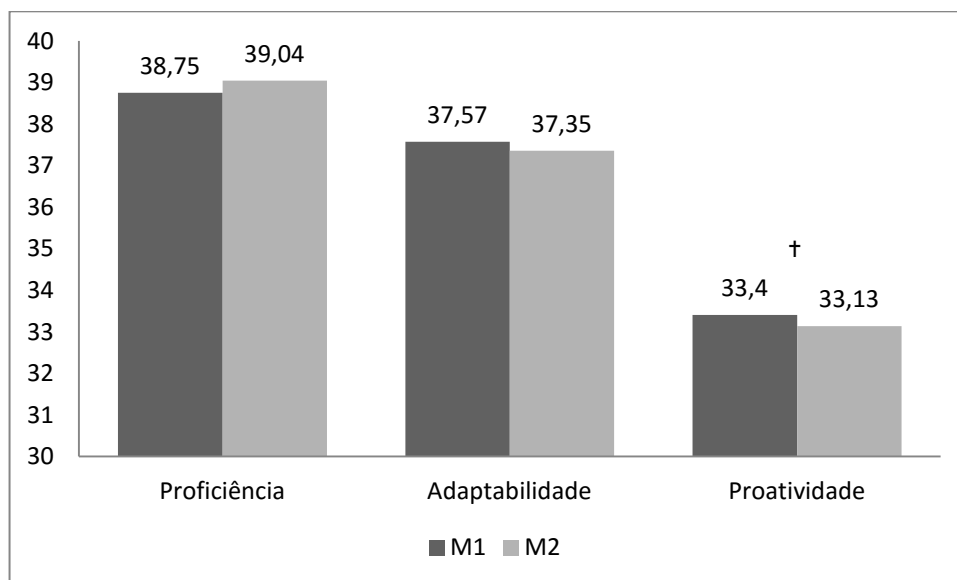


Note. *p<.05

Existem diferenças significativas ao nível da absorção, entre o M1 e o M2, $Z = -2.330$, $p = .02$. Os níveis de absorção diminuem significativamente do início do dia para o final do dia.

Figura 3

Comparação das médias do work engagement e suas dimensões nos dois momentos temporais



Note. †p<.1

Verificam-se diferenças marginalmente significativas ao nível da proatividade, entre o M1 e o M2, $Z = -1.817$, $p = .069$. A proatividade é mais baixa no final do dia comparativamente ao início do dia.

Discussão

Esta investigação teve como principal objetivo estudar o *work engagement* dos colaboradores num único dia de trabalho. Além disso, pretendeu-se também analisar a relação entre *work engagement* e *performance*.

Como já verificado anteriormente por Shimazu & Schaufeli (2009) e Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami (2012), os resultados deste estudo mostraram uma relação positiva entre *work engagement* (score total) e as três dimensões da *performance*, no momento um. Como sugerido por Shimazu & Schaufeli (2009), esta relação ocorre, pois trabalhadores com maior *work engagement* além de experienciarem emoções positivas com maior frequência, apresentam também melhor saúde. Além disso, são indivíduos capazes de desenvolver recursos profissionais e pessoais próprios e que partilham o seu *engagement* com os outros. Já no momento dois, esta relação altera-se, havendo uma ausência de correlação com a proatividade. Este resultado pode dever-se à altura do dia em que foi dada a resposta, pois os indivíduos podem já não se mostrar tão proativos no final do dia, talvez por cansaço ou talvez porque não existe propósito em o ser. Em ambos os momentos verifica-se uma relação marginalmente significativa com a proficiência. O facto de esta relação ser menos significativa pode sugerir que, embora as pessoas mais *engaged* com o seu trabalho sejam mais proficientes, ou seja desempenhem mais atividades acerca das quais já sabem que terão melhores resultados (Griffin, Parker & Mason, 2010), podem também ser pessoas mais insatisfeitas consigo próprias, no sentido em que se procuram sempre aperfeiçoar e melhorar e por isso relataram uma avaliação de si próprias menos positiva.

Analisando as diferenças entre os dois momentos temporais, verificamos que o *work engagement* (score total) se mantém relativamente estável, no início e no final do dia. Embora tenham sido já encontradas variações do *work engagement* de um dia para o outro (Kuhnel, Sonnentag, & Bledow, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008 cit. in Sonnentag, 2011) e semanais (Bakker e Bal 2010), não foram encontradas variações significativas dentro do mesmo dia, como hipotetizado por Sonnentag (2011).

Não foram encontradas diferenças significativas ao nível do vigor em função dos dois momentos temporais. Tal pode significar que, estando o vigor ligado a altos níveis de energia e de resiliência mental, bem como à disposição do indivíduo para se esforçar e persistir no

trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), estes níveis relacionam-se mais com o indivíduo do que com o momento do dia, não havendo por isso alterações significativas. Uma outra possível justificação será que, contrariamente ao que se poderia esperar, que o vigor decairia ao longo do dia, os indivíduos vão ganhando vigor enquanto desempenham a sua função (embora este aumento não se tenha verificado significativo).

Quanto à dedicação, verificou-se que esta se comportou do mesmo modo que o vigor, apesar de ter aumentado ligeiramente não sofreu alterações significativas. Partindo da definição de dedicação, como um sentido de significância, entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), podemos justificar a ausência de diferenças significativas nos seus níveis. A dedicação pode ser encarada como uma dimensão mais constante, pois os indivíduos, à partida, terão orgulho naquilo que fazem e o seu trabalho terá sentido e significado para eles, independentemente do momento em que se encontram ou da tarefa que desempenham.

Contrariamente ao verificado com a dimensão da dedicação pode pensar-se o oposto relativamente à absorção. Uma vez que esta dimensão está associada a um sentimento de imersão do indivíduo no trabalho, com uma grande concentração no mesmo e dificuldades de se distanciar, sentindo que o tempo passa rapidamente (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), é normal que este sentimento não se verifique em todas as tarefas que são desempenhadas ao longo de um dia de trabalho. Isto pode justificar a diminuição significativa nos níveis de absorção; os indivíduos podem desempenhar tarefas de diferente natureza ao longo do dia e, como consequência, não se sentirem absorvidos de igual modo nas mesmas.

Uma vez que a proficiência está relacionada com o desempenho do indivíduo em atividades que já sabe, *à priori*, que o levarão a ser mais eficiente (Griffin, Parker & Mason, 2010), compreende-se que esta dimensão não se tenha alterado de forma significativa. Se os indivíduos souberem de que forma se tornarão mais eficientes, irão então desempenhar de forma relativamente constantes essas mesmas atividades.

Comparando as médias da adaptabilidade e da proatividade, nos dois momentos, e dado que estas dimensões da *performance* constituem comportamentos orientados para mudança (Griffin, Parker & Mason, 2010), entende-se que os seus níveis tenham diminuído (mostrando-se apenas a variação da proatividade marginalmente significativa) pois, nem sempre ocorre alguma oportunidade de mudança. Tanto as tarefas que vão sendo desempenhadas, como a função dos indivíduos ou mesmo a organização em si podem não permitir nem promover oportunidades de mudança e, conseqüentemente, os indivíduos não precisarem de colocar esses comportamentos em prática, ou podendo mesmo reduzi-los.

Tendo em conta que a adaptabilidade se refere à capacidade de responder e se acomodar face a mudanças (Griffin, Parker & Mason, 2010), a mesma pode não ter variado de forma significativa pois, podem não ter surgido nem mais nem menos momentos em que fosse necessária a mudança ao longo do dia, resultando numa não necessidade de adaptação por parte dos indivíduos. Considerando a proatividade como a iniciativa que o indivíduo toma, de se mudar a si próprio ou ao ambiente (Griffin, Parker & Mason, 2010), as diferenças marginalmente significativas encontradas podem dever-se a um aumento da fadiga ou ao término do dia de trabalho. Estes fatores podem levar os indivíduos a não apresentar tanta iniciativa, uma vez que se encontram mais fatigados ou mesmo por não haver a necessidade de se ser proactivo, dado que o dia de trabalho já está a terminar.

Este estudo apresenta algumas limitações que podem ser tidas em conta e controladas em investigações futuras. Em primeiro lugar, o facto de a investigação ter sido conduzida apenas numa única organização contribui para a falta de diversidade da amostra. Futuramente poderia ser interessante ampliar a amostra para outros tipos organizações, aumentando assim a diversidade e também o número de respostas obtidas. Uma outra sugestão passaria pelo controlo dos momentos de resposta dos indivíduos. Foi indicado a todos os participantes o momento em que deveriam responder ao questionário mas não ocorreu um controlo efetivo dessa indicação. Parte-se do princípio de que os participantes tenham respeitado essa instrução mas seria mais seguro haver um controlo efetivo do momento de resposta, de forma a garantir que todos os participantes respondessem nos mesmos momentos. Neste estudo foram apenas avaliados dois momentos – o início e o final do dia – mas poderia também ser interessante analisar se, entre este intervalo de tempo, ocorrem ou não variações do *work engagement*. Ou seja, este poderia variar ao longo do dia e, no final, retornar aos valores iniciais. Uma outra variável que poderia ser incluída seria a tarefa que o indivíduo desempenha ou se prepara para iniciar no momento em que deu a sua resposta. A natureza da tarefa pode influenciar a percepção que o participante tem naquele momento em que responde ao questionário.

Os resultados deste estudo proporcionam algum conhecimento do funcionamento do *work engagement* em curtos períodos de tempo. Esta temática é ainda muito pouco estudada, pelo que se torna fundamental continuar a aprofundar o assunto para se desenvolver uma compreensão mais sólida e poderem ser retiradas conclusões válidas.

Referências

- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros E. & MacDermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054–1068.
- Beek, I. v., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology*, 61 (1), 30-55.
- Chambel, M.J., Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: a study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*, 22 (3), 447 - 463.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Griffin, M.A., Parker, S.K. & Mason, C.M. (2010). Leader Vision and the development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182.
- Kuhnel, J., Sonnentag, S. & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 181–198.
- Marques-Quinteiro, P. & Cural, L. A. (2012). Goal Orientation and Work Role Performance: predicting Adaptive and Proactive Work Role Performance Through Self-Leadership strategies. *The Journal of Psychology*, 146 (6), 559-577.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Salanova, M., Augut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217–1227.

- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 116–131.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? . *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518–528.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 29-38.