



Work Engagement e Compromisso Organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas

Daniela Moreira

Uminho | 2022



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Daniela da Silva Moreira

Work Engagement e Compromisso Organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas

junho de 2022



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Daniela da Silva Moreira

**Work Engagement e Compromisso
Organizacional: a diferença entre
Pequenas e Médias empresas e
Grandes empresas**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em
Psicologia

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

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

À minha orientadora, Doutora Ana Veloso, pela disponibilidade, apoio e paciência que teve comigo.

Ao meu grupo de investigação pelo apoio, boa disposição e ajuda.

Ao broco pela boa companhia, pela paciência, pela amizade e por todos os bons momentos.

À Maria, Rita e Cat por todos os bons momentos que passamos e por me alegrarem nos momentos difíceis.

À Daniela, Mariana e à Bruna pelo apoio e amizade durante estes 5 anos.

À minha família por todo o suporte que sempre me deu.

A todos os que me ajudaram durante este percurso.

Obrigada à minha mãe pelo apoio e a paciência.

Sem todos vocês nada disto era possível.

Obrigado ao meu pai. Esta dissertação é dedicada a ele.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Daniela Moreira

04 de junho de 2022

Work engagement e Compromisso organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas

Resumo

Work engagement e compromisso organizacional são conceitos importantes quando se trata do contexto organizacional. Realizou-se um estudo exploratório para perceber se há diferenças nos níveis de *work engagement* e compromisso organizacional entre pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas (GE). Através de um questionário online, obteve-se uma amostra de 493 participantes, 288 das PME (58.4%) e 205 das GE (41.6%), onde responderam aos questionários *Utrecht Work Engagement Scale short version (UWES-9)*, Escala do Compromisso Organizacional e *Organizational Climate Scale short version (CLIOR)*. Na análise dos dados, recorreu-se a testes t para amostras independentes, verificando-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as PME e GE ao nível do compromisso organizacional, $t(491) = 2.47, p = .014, d = 0.226$, à exceção do compromisso calculativo, $t(491) = -0.96, p = .338, d = -0.088$. Em relação ao *work engagement* não há diferenças nos trabalhadores das diferentes tipo de empresas, $t(491) = 1.43, p = .155, d = 0.130$. Em síntese, apesar das PME e GE apresentarem características e benefícios diferentes, estas deviam adotar alguns dos estilos e práticas do grupo oposto de modo a melhorarem ou manterem os níveis de *work engagement* e compromisso organizacional.

Palavras-Chave: compromisso organizacional, grandes empresas, pequenas e médias empresas, work engagement

Work engagement and Organizational commitment: the difference between Small and Medium-sized enterprises and Large enterprises

Abstract

Work engagement and organizational commitment are important concepts when it comes to the organizational world. An exploratory study was carried out to understand whether there are differences in the levels of work engagement and organizational commitment between small and medium sized enterprises (SME) and large enterprises (LE). Through an online questionnaire, a sample of 493 participants was obtained, 288 from SME (58.4%) and 205 from LE (41.6%), where they answered the *Utrecht Work Engagement Scale short version (UWES-9)*, *Escala do Compromisso Organizacional e Organizacional Climate Scale short version (CLIOR)*.

In the data analysis, we used independent t-test, where we found out that there are statistically significant differences between SME and LE at the level of organizational commitment, $t(491) = 2.47$, $p = .014$, $d = 0.226$, with the exception of the continuance commitment, $t(491) = -0.96$, $p = .338$, $d = -0.088$. Regarding work engagement, there are no differences between the groups, $t(491) = 1.43$, $p = .155$, $d = 0.130$. In summary, although SME and GE have different characteristics and benefits, they should adopt some of the styles and practices of the opposite group in order to improve or maintain the levels of work engagement and organizational commitment.

Keywords: organizational commitment, large enterprises, small and medium enterprises, work engagement

Índice

Introdução	8
Work engagement	8
Compromisso organizacional.....	10
Pequenas, Médias e Grandes empresas	11
Método	13
Procedimento	13
Instrumentos	14
Amostra	15
Análise de Dados	19
Resultados	19
Discussão	23
Limitações e Direções futuras	25
Conclusão	26
Referências	27
Anexo	30
Anexo A – Parecer da Comissão de ética	30

Índice de tabelas

Tabela 1. Caracterização Sociodemográfica e Situação profissional da amostra	16
Tabela 2. Caracterização da amostra conforme o tamanho da organização	18
Tabela 3. Análise da Consistência Interna da escala CLIOR	19
Tabela 4. Estatística descritiva dos itens da escala CLIOR	20
Tabela 5. <i>Factor loadings</i> e <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> dos itens da escala CLIOR.....	20
Tabela 6. Correlações entre o tamanho da organização, clima organizacional, <i>work engagement</i> , e compromisso organizacional	22
Tabela 7. Diferenças no nível do <i>work engagement</i> em função do tamanho da organização	22
Tabela 8. Diferenças no nível do compromisso organizacional em função do tamanho da organização.....	23

Work engagement e Compromisso organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas

Num mercado competitivo e em constante mudança, as empresas, independentemente da sua dimensão, necessitam não só de contratar pessoas qualificadas, mas acima de tudo, precisam de colaboradores proativos, que estejam conectados psicológica e emocionalmente ao seu trabalho, e dispostos a investir tempo e esforço para melhorar a qualidade da sua performance (Bakker et al., 2011). *Work engagement* e compromisso organizacional são dois conceitos muito abordados na literatura quando se trata do contexto organizacional, sendo bons preditores de resultados pessoais, de equipa e organizacionais, capazes de melhorar a performance global da organização (Bakker & Albrecht, 2018). São duas variáveis que utilizamos no âmbito deste projeto que tem como objetivo verificar se existem diferenças ao nível da dimensão da organização em relação ao *work engagement* e compromisso organizacional.

Work engagement

Work engagement é, simultaneamente, o trabalho e a expressão do "eu" de uma pessoa na realização de tarefas que promovem conexões com o trabalho e com os outros. O indivíduo expressa-se física, cognitiva e emocionalmente no desempenho do seu papel (Kahn, 1990).

Segundo Schaufeli et al. (2002, p. 74), *work engagement* é um estado afetivo-cognitivo persistente na relação do colaborador com o seu trabalho, e pode ser definido como "um estado de espírito positivo de satisfação em relação ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção". O vigor refere-se "a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, disposição para investir esforço no seu trabalho e a persistência perante dificuldades"; a dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no seu trabalho e experienciar "um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio"; e a absorção refere-se a "estar totalmente concentrado e profundamente absorvido no trabalho, onde o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em desligar-se do trabalho" (Schaufeli et al., 2002, pp. 74-75). Esta será a definição usada neste estudo.

De acordo com Bakker (2011) o *work engagement* combina um grande prazer no trabalho (dedicação) com grande ativação (vigor, absorção) e mantém-se durante um longo período de tempo. Para além disso, colaboradores que se encontram *engaged*, são pessoas com muita energia, dedicadas e imersas no seu trabalho que experienciam emoções positivas, incluindo gratidão, felicidade, entusiasmo, e apresentam-se mais saudáveis, ao contrário de pessoas não *engaged*. Sendo assim, conseguem focar

e dedicar mais as suas capacidades e energia no desempenho do seu trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Albrecht, 2018).

Na maioria das empresas, o sucesso e performance organizacional depende de um esforço coletivo, daí a importância do *engagement*, uma vez que uma pessoa estando *engaged* com o seu trabalho pode contribuir para o *engagement* dos colegas e melhorar, conseqüentemente, a performance da equipa (Bakker, 2011). O *work engagement* tem como conseqüências o bem-estar dos trabalhadores, satisfação no trabalho, qualidade do desempenho, melhor qualidade percebida pelo cliente e menor absentismo (Schaufeli, 2012).

O *work engagement* pode ser antecedido por recursos disponíveis ao trabalhador, como por exemplo, suporte social, *feedback*, oportunidades de formação, entre outros, que por sua vez vai levar a uma melhor performance no trabalho (Bakker, 2011; Bakker et al., 2011). Segundo Schaufeli et al. (2009, p. 895), a disponibilidade de recursos de trabalho pode “favorecer o *work engagement* através de um processo motivacional que satisfaz as necessidades básicas de autonomia, relacionamento, e competência e que aumenta a probabilidade de atingir os objetivos de trabalho”. Por outro lado, recursos pobres podem favorecer o *burnout* e o absentismo (Schaufeli, 2013). Assim, ambientes de trabalho que são ricos em recursos nutrem o *work engagement*, principalmente se as exigências forem altas (Bakker et al., 2011).

Os níveis de *work engagement* podem variar ao longo do dia. Em dias em que o trabalhador tem acesso a mais recursos de trabalho e pessoais como suporte dos colegas, *feedback* ou contactos positivos com os clientes, pode experienciar maiores níveis de *work engagement*, o que por sua vez irá levar a uma melhor performance, como referimos anteriormente (Bakker, 2011).

De acordo com o modelo *Job-Demands Resources* (JD-R), o trabalho é caracterizado por recursos e exigências. Os recursos, como por exemplo acesso a equipamentos, *feedback*, suporte social, autonomia, oportunidades de aprendizagem, participação nos processos de tomada de decisão, autoeficácia, otimismo, variedade de habilidades, liderança transformacional, justiça e apoio social de colegas e supervisores, são importantes para atingir objetivos, estimular o desenvolvimento pessoal e aprendizagem, diminuir as exigências do trabalho e os custos associados a elas, como a diminuição da qualidade da performance, aumento da fadiga e irritabilidade nos trabalhadores (Schaufeli, 2012; Schaufeli, 2013; Reijseger et al., 2010; Bakker & Albrecht, 2018).

Porém os recursos que predizem o *work engagement* podem diferir consoante a organização (Schaufeli, 2012). As exigências do trabalho estão relacionadas com os aspetos que requerem esforço psicológico e físico, como pressão do tempo, conflitos, sobrecarga de trabalho, e levam a custos físicos

e psicológicos (Reijseger et al., 2010). Os recursos podem funcionar como motivadores extrínsecos pois estimulam a disposição do trabalhador em dedicar os seus esforços às tarefas que tem para desempenhar. Neste tipo de ambientes de trabalho, com recursos disponíveis, é provável que a tarefa seja completada com sucesso e que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos (Bakker, 2011).

Compromisso organizacional

Assim como o *work engagement*, o compromisso organizacional é um conceito importante no contexto organizacional, como já tinha referido. Existem diversos profissionais que por vezes definem *work engagement* em termos de compromisso organizacional, mais precisamente compromisso afetivo e normativo (Bakker et al., 2011).

Segundo Porter e colegas (1974), o compromisso organizacional é definido em termos da força do envolvimento e identificação de um colaborador com a organização. Este pode ser caracterizado por três fatores: “uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade para exercer um esforço considerável em nome da organização; e um desejo definitivo em manter a associação com a organização” (Porter et al., 1974, p. 604).

Por sua vez, Meyer e Allen (1991) caracterizam o compromisso organizacional como um estado psicológico que se refere à relação do trabalhador com a empresa. A natureza do comprometimento influencia a decisão do funcionário em manter a relação com a organização e a vontade em contribuir para o sucesso e eficácia organizacional. Segundo estes autores, o compromisso organizacional pode ser dividido em três componentes: compromisso afetivo, calculativo e normativo. O compromisso afetivo refere-se “à ligação emocional, identificação e envolvimento do colaborador com a organização”, isto é, o funcionário permanece na organização porque quer. O compromisso calculativo está relacionado com “a perceção, por parte do trabalhador, dos custos associados à saída da organização”, ou seja, funcionário permanece porque precisa. Por fim, o compromisso normativo refere-se “ao sentimento de obrigação de continuar na organização”, o funcionário permanece porque deve (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Esta será a definição adotada neste estudo.

O compromisso organizacional é um determinante importante dos resultados atitudinais, comportamentais e de performance de uma empresa e da sua adaptabilidade organizacional (Bakker et al., 2011; Angle & Perry, 1981). Indivíduos altamente comprometidos com os objetivos da empresa e dispostos a colocar grandes níveis de energia para os alcançar, estão mais inclinados a permanecer na organização. Por exemplo, um colaborador que está insatisfeito com o seu salário ou supervisor, mas

apresenta um alto nível de compromisso para com a organização e os seus objetivos, pode ignorar essa insatisfação e decidir permanecer na empresa (Porter et al., 1974).

O Compromisso tem sido associado a comportamentos como o *turnover*, absentismo e atraso, aumento da performance, daí, com colaboradores comprometidos, a organização pode evitar os custos associados aos comportamentos referidos (Reichers, A. E., 1985; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Uma empresa que contém funcionários *engaged* e comprometidos irá obter uma melhoria ao nível da performance organizacional (Rameshkumar, 2020). De acordo com Sugandini e colaboradores (2018), um trabalhador que se encontra *engaged* tende a mostrar uma atitude positiva para com a organização, apresentando maior compromisso afetivo e normativo. Para além disso, é esperado que os compromissos afetivo e normativo tenham uma correlação positiva com comportamentos relacionados com o trabalho, como assiduidade, desempenho na função e comportamento de cidadania organizacional (Meyer et al., 2002). Uma vez que o trabalhador se encontra *engaged* com o seu trabalho e comprometido com a organização, o seu trabalho vai ser mais significativo e ter melhores resultados (Geldenhuis et al., 2014).

Segundo Reijseger e colaboradores (2010), indicadores de desempenho como o absentismo, satisfação do cliente, retorno financeiro estão indiretamente correlacionados com as características do trabalho (recursos do trabalho e exigências) através do *engagement*.

Tanto as Pequenas e Médias empresas (PME) como Grandes empresas (GE) necessitam de trabalhadores dispostos a investir o seu tempo, esforço e dedicação no trabalho, isto é, que estejam *engaged* com o seu trabalho. Como já tinha referido, o *work engagement* resulta da motivação que provém dos recursos do trabalho (Schaufeli, 2013). Quanto mais recursos o profissional tiver disponíveis, maiores serão os níveis de *engagement* (Lara & Salas-Vallina, 2017) e de motivação, e tornar-se-ão mais persistentes e focados, o que pode levar a melhores resultados ao nível da performance individual e organizacional (Schaufeli et al., 2009; Schaufeli, 2013).

Pequenas, Médias e Grandes empresas

A divisão mais comumente aceite em relação à definição de PME e GE é feita pelo critério do número de trabalhadores. Na Europa, uma PME pode abranger cerca de 250 colaboradores e as GE apresentam um quadro a partir dos 250 funcionários (Krishnan & Scullion, 2017). As PME e GE também podem variar ao nível dos recursos, do financiamento, da sua gestão, etc. As PME apresentam maior dificuldade em obter financiamento, pois são consideradas um risco, uma vez que não possuem tanta legitimidade no mercado de trabalho como as GE (Krishnan & Scullion, 2017). Esta dificuldade em obter

financiamento pode comprometer o crescimento e expansão da empresa, pondo em causa a sua performance e resultados (Ndiaye et al., 2018).

Enquanto as GE adotam práticas de gestão de recursos humanos de uma forma mais sofisticada, com práticas e políticas bem definidas e com mecanismos de avaliação para os mesmos, as PME preferem um estilo de gestão mais informal, personalizado e sem muita burocracia (Krishnan & Scullion, 2017; Melo & Machado, 2013), onde a responsabilidade recai sobre os executivos ou chefia da organização (Messersmith & Guthrie, 2010). Para além disso, numa PME, a chefia tem uma relação de proximidade com os seus funcionários (Sugandini et al., 2018), ao contrário de uma GE, onde a chefia não tem contacto direto com os colaboradores, especialmente com aqueles que se encontram num nível mais baixo na hierarquia. Numa PME existe uma gestão dinâmica e empreendedora que permite uma rede de comunicação e cooperação interna mais direta, eficiente e rápida (Rothwell, 1989).

Segundo Ndiaye e colaboradores (2018), a informalidade, que no estudo se refere a empresas que não se encontram legalizadas, pode afetar negativamente a produtividade, sendo que PME mais formalizadas tem uma melhor performance. Rand e Tom (2012), no estudo que fizeram a PME vietnamitas, verificaram que a formalização e legalização de uma empresa permite um maior investimento nos trabalhadores e um aumento da produtividade. Sendo que a legalização também pode ser um considerativo na atividade de gestão de pessoas. As PME têm dificuldades em identificar posições chave dentro da organização e em desenvolver trabalhadores qualificados para essas posições (Krishnan & Scullion, 2017) pelo que beneficiariam da formalização. Por exemplo, empresas que adotam abordagens mais formais no recrutamento e seleção apresentam uma maior probabilidade de contratarem trabalhadores que se encaixam nos padrões da organização e, para além de aumentar a retenção, permite um melhor uso dos recursos humanos e diminui os custos associados à contratação de novos funcionários (Messersmith & Guthrie, 2010). Apesar de tudo, informalidade, flexibilidade, e o facto de existir menos burocracia numa PME, pode tornar-se numa vantagem, pois permite uma melhor adaptação e uma reação rápida e eficiente às mudanças tecnológicas e de mercado (Karlsson and Olsson, 1998).

Já as GE têm a vantagem de possuir maior capacidade para oferecerem benefícios, formações e oportunidades de progressão na carreira aos seus funcionários (Krishnan & Scullion, 2017). Além disso, as GE conseguem oferecer salários mais elevados e mais segurança, tendo ainda uma maior facilidade em atrair trabalhadores qualificados (Karlsson and Olsson, 1998). Um outro problema que as PME enfrentam é a sua capacidade de competir com GE na atratividade, condições de trabalho e retenção dos colaboradores (Melo & Machado, 2013).

As PME, na maioria das economias em desenvolvimento, enfrentam desafios como capacidades de gerência insuficientes, falta de colaboradores qualificados, acesso a recursos financeiros e baixa utilização da tecnologia (Karadag, 2015). Também apresentam dificuldades com a necessidade de se adaptarem à constante mudança dos mercados uma vez que, geralmente, encontram-se baseadas localmente e são fortemente influenciadas pelo que acontece na sua comunidade. Isto faz com que dependam mais da mão de obra local, dos clientes e fornecedores locais para se desenvolverem e crescerem (Melo & Machado, 2013; Karlsson and Olsson, 1998). Por sua vez, as GE têm uma maior flexibilidade e capacidade de internacionalização, o que lhes permite situar-se onde há mão de obra qualificada (Karlsson and Olsson, 1998).

Devido aos poucos recursos que têm disponíveis e de forma a reduzir custos, as PME solicitam aos seus funcionários que realizem múltiplas funções e que se adaptem às necessidades da organização (Messersmith & Guthrie, 2010). É-lhes pedido que sejam flexíveis no seu papel dentro da organização. Contudo, isto não é esperado numa GE, uma vez que existe uma hierarquia bem definida e estabelecida e cada funcionário executa apenas uma única função mais especializada (Krishnan & Scullion, 2017). De modo a lidar com a escassez de recursos e financiamento, as PME procuram atrair e contratar funcionários que sejam uma mais valia para a organização e que acrescentem algo (Krishnan & Scullion, 2017).

Sabendo da influência do *work engagement* e do compromisso organizacional no desempenho do trabalhador e da sua importância para as organizações, decidiu-se fazer um estudo exploratório para verificar como é que os níveis de *work engagement* e compromisso organizacional variam entre PME e GE. Assim, pretende-se responder à questão “Há diferenças no nível do *work engagement* e compromisso organizacional entre PME e GE?”.

Método

Procedimento

Foi realizada uma pesquisa nas principais bases de dados (Google Scholar, Web of science) utilizando os termos *work engagement*, compromisso organizacional, pequenas e médias empresas, e grandes empresas, dentro do período de tempo 20/09/2021 a 31/01/2022.

Inicialmente o projeto da presente investigação foi submetido e aprovado pela comissão de ética para a investigação em Ciências Sociais e Humanas (SECSH). Posto isto, deu-se início à divulgação do questionário, cujo preenchimento tinha uma duração aproximada de 15 minutos, através de um *google forms* recorrendo às redes sociais *Instagram*, *Linkedin* e *Facebook*. O questionário apresentava quatro

secções: a primeira correspondia ao consentimento informado, onde os participantes foram informados acerca do propósito e objetivos do estudo; os seus direitos enquanto participante, como a garantia à confidencialidade dos dados, ao anonimato, o direito de desistir a qualquer momento sem sofrer qualquer tipo de prejuízo e a utilização dos dados apenas para fins académicos, sendo destruídos no fim do estudo; a segunda secção correspondia ao questionário sociodemográfico; a terceira secção era constituída pela Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) para a avaliação do *work engagement* e a quarta secção correspondia à Escala do Compromisso Organizacional.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico: utilizado para caracterizar a amostra em relação a características relevantes para o estudo como: idade, sexo, tamanho da organização, setor de atividade, tipo de profissão, nome da função, recursos económicos da empresa, existência de departamento de recursos humanos, existência de responsável pela gestão de recursos humanos, identificação das práticas de gestão de recursos humanos presentes na organização e tipo de liderança (Liderança transacional, que se entende como “uma relação de troca entre o líder e o seguidor para atingirem as suas próprias necessidades.”; liderança transformacional, que se entende como “o líder que move o seguidor para além dos autointeresses imediatos através de influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual, ou consideração individualizada.” (Bass, 1999); e ausência de liderança) (Fontes, 2011).

Organizational Climate Scale short version (CLIOR): O clima organizacional foi avaliado utilizando uma versão traduzida da escala CLIOR ($\alpha = .94$) (Peña-Suárez et al., 2013). Esta escala é um indicador global do clima organizacional, composta por dimensões como a cooperação, organização do trabalho, relações, inovação, participação e ligação ao trabalho. Ao todo, a escala é composta por 15 itens e é respondida através de uma escala tipo *Likert* que varia entre 1 (“*Discordo fortemente*”) a 5 (“*Concordo fortemente*”). Alguns dos itens são, “As relações com os meus chefes são boas”, “Quando tenho problemas os meus chefes encorajam-me para que eu os consiga resolver”, “As minhas sugestões acerca do trabalho são ouvidas” e “São oferecidas oportunidades para treinar”. Valores mais elevados na escala indica uma perceção mais elevada do clima organizacional.

Utrecht Work Engagement Scale short version (UWES-9): O *work engagement* foi medido através da versão traduzida e validada para a população portuguesa UWES-9 ($\alpha = .95$) (Sinval et al., 2018). Este questionário avalia as dimensões vigor (e.g., “Sinto-me cheio de energia no meu trabalho”), dedicação (e.g., “Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho”) e absorção (e.g., “Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho”). Cada dimensão foi avaliada por 3 itens. A resposta a cada

item foi dada através de uma escala tipo *Likert* que varia entre 0 (“*Nenhuma vez*”) e 6 (“*Todos os dias*”). Valores mais elevados em cada dimensão indicam uma percepção mais elevada de *work engagement*.

Escala do Compromisso Organizacional: O compromisso organizacional foi medido através da versão traduzida e validada para a população portuguesa da escala de compromisso organizacional com 19 itens, dividida em três sub-escalas: Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo ($\alpha = .91$) (e.g., “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa”); Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo ($\alpha = .91$) (e.g., “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”); e Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo ($\alpha = .84$) (e.g., “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente”) (Nascimento et al., 2008). Cada escala foi respondida através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos que varia entre 1 (“*Discordo totalmente*”) a 7 (“*Concordo totalmente*”). Neste estudo, apenas foram utilizados 18 itens. Assim, foi realizado uma análise fatorial exploratória onde se verificou que a distribuição de fatores se mantém igual ao estudo original. Para além disso, verificou-se a validade interna das sub-escalas. A Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo, apresenta um α de Cronbach de .85, encontrando-se sem o item 7 (“Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa”). Para as Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional Calculativo e Comprometimento Organizacional Normativo, os α de Cronbach foram, respetivamente, .78 e .90. Valores mais elevados em cada subescala indicam uma percepção mais elevada do compromisso organizacional.

Amostra

A amostra é não probabilística de conveniência e constituída por 496 sujeitos. Três participantes foram eliminados, dois devido ao facto de as respostas não serem adequadas (e.g., Traficante de chinelos) e um por não se encontrar a trabalhar numa organização em território português (e.g., Emigrante). Assim, a amostra considerada para o estudo é constituída por 493 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e 88 anos ($M = 37.05$, $DP = 11.17$), dos quais 67,7% são mulheres, e onde cada participante representa uma organização. A amostra é caracterizada por 288 colaboradores de Pequenas e Médias Empresas (PME) (58.4%) e 205 colaboradores de Grandes Empresas (GE) (41.6%). Para caracterizar os setores de atividade económica foram utilizados as categorias usadas no site PorData. Neste estudo, os setores que mais se sobressaíram foram as indústrias transformadoras (13.2%), comércio por grosso e retalho (9.5%), educação (10.3%), atividades de saúde humana e apoio social (11.6%), e outros setores (34.7%). Por sua vez, para a caracterização do tipo de profissão, considerou-se os 10 Grandes Grupos da Classificação Portuguesa das Profissões (INE, 2011). Foi necessário agregar

o tipo de profissão (e.g., Especialistas das atividades intelectuais e científicas), a partir do nome da função (e.g., Enfermeira), face à incongruência que se encontrou nas respostas dadas pelos participantes. Os tipos de profissão com mais incidência foram especialistas das atividades intelectuais e científicas (26.0%), técnicos e profissões de nível intermédio (27.4%) e pessoal administrativo (14.8%). As características sociodemográficas e a situação profissional dos participantes são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Caraterização Sociodemográfica e Situação profissional da amostra

	n	%
Sexo		
Feminino	334	67.7
Masculino	159	32.3
Tamanho da Organização		
PME	288	58.4
GE	205	41.6
Setor de Atividade		
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	2	0.4
Indústrias extrativas	3	0.6
Indústrias transformadoras	65	13.2
Eletricidade, gás e água	14	2.8
Construção	18	3.7
Comércio por grosso e retalho	47	9.5
Transporte e armazém	16	3.2
Alojamento, restauração e similares	21	4.3
Atividades financeiras e de seguros	23	4.7
Atividades imobiliárias	5	1.0
Educação	51	10.3
Atividades de saúde humana e apoio social	57	11.6
Outros setores	171	34.7
Profissões agrupadas por Grande grupo (CPP)		
0 - Profissões das forças armadas	3	0.6

	n	%
1 - Representantes do poder legislativo	28	5.7
2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas	128	26.0
3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	135	27.4
4 - Pessoal administrativo	73	14.8
5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	48	9.7
6 - Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	2	0.4
7 - Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	28	5.7
8 - Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	18	3.7
9 - Trabalhadores não qualificados	15	3.0
Outros ^a	15	3.0

Nota. N = 493.

^aNa categoria “Outros” encontram-se profissões que não se enquadravam nas restantes categorias (e.g., criadora de conteúdos).

A caracterização da amostra em relação ao tamanho da organização é apresentada na Tabela 2. Foi utilizado um questionário sociodemográfico caracterizador das organizações no que se refere ao grau de formalização da gestão de recursos humanos (GRH), como a existência de recursos económicos (e.g., recursos financeiros, recursos físicos, materiais e tecnológicos disponíveis), de um departamento de recursos humanos (RH) e práticas de GRH, e o tipo de liderança. Pode-se verificar que tanto nas PME (85.1%) como nas GE (97.6%), os participantes percecionam as suas organizações como detentoras de recursos económicos. Em relação à existência de um departamento de recursos humanos, as GE apresentam uma maior percentagem (98%) de respostas afirmativas. Posto isto, na ausência de um departamento de recursos humanos nas PME, a pessoa responsável pelas práticas GRH com maior incidência foi o dono (n=70) e o gerente (n=48). As práticas de recursos humanos são realizadas com maior incidência nas GE do que nas PME. Nas GE as mais relevantes foram as práticas de avaliação de desempenho (82.9%), programa de acolhimento (46.3%), gestão de carreira (59.5%), e recrutamento e seleção (85.9%). Por fim, no que diz respeito ao tipo de liderança, não houve uma diferença significativa entre o tamanho da organização. No entanto pode-se notar que, ambas apresentam uma maior percentagem na liderança transformacional (PME = 44.8%, GE = 46.8%). O clima organizacional, que está relacionado com a satisfação no trabalho, o compromisso, e bem estar psicológico (Peña-Suárez et

al., 2013), foi medido utilizando a escala CLIOR. As PME ($M = 2.82$, $DP = 0.73$) e as GE ($M = 2.82$, $DP = 0.72$) apresentaram níveis médios muito semelhantes.

Tabela 2

Caraterização da amostra conforme o tamanho da organização

	PME	GE
	n (%)	n (%)
Recursos económicos	245 (85.1)	200 (97.6)
Departamento de Recursos Humanos ^a	109 (37.8)	201 (98.0)
Responsável dos Recursos Humanos ^b	176 (62.2)	4 (2.0)
Dono	70 (24.3)	1 (0.5)
Gerente	48 (16.7)	1 (0.5)
Contabilista	21 (7.3)	1 (0.5)
Outro	37 (12.8)	1 (0.5)
Práticas de Recursos Humanos		
Avaliação de desempenho	140 (48.6)	170 (82.9)
Formação	187 (64.9)	185 (90.2)
Programas de acolhimento	49 (17.0)	95 (46.3)
Gestão de recompensas	72 (25.0)	83 (40.5)
Gestão de carreira	82 (28.5)	122 (59.5)
Gestão administrativa	145 (50.3)	135 (65.9)
Recrutamento e Seleção	148 (51.4)	176 (85.9)
Tipo de liderança		
Ausência	108 (37.5)	63 (30.7)
Transaccional	51 (17.7)	46 (22.4)
Transformacional	129 (44.8)	96 (46.8)

^a Reflete o número e percentagem de participantes que responderam “Sim” à questão “Existe um departamento de Recursos Humanos na empresa onde trabalha”. ^b *Existem três casos omissos no “Responsável dos Recursos Humanos” para as PME.*

Análise de Dados

A análise de dados foi realizada recorrendo ao *software* IBM® SPSS® *Statistics*, versão 28.0 para *Windows*. Realizou-se uma análise fatorial confirmatória para a validação da escala CLIOR para a população portuguesa, uma análise de estatística descritiva de modo a caracterizar a amostra e foram feitos testes de comparações de teste t para amostras independentes para avaliar a existência de diferenças nos níveis de *work engagement* e compromisso organizacional entre PME e GE.

Resultados

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a escala CLIOR, uma vez que esta foi adaptada, de modo a verificar se a escala apresentava uma boa adequação ao estudo. Assim como no estudo original, foi tido em consideração o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que apresentou um valor igual a .95, e o teste de esfericidade de *Bartlett* com o qui-quadrado de 4704.73, 105 graus de liberdade e uma significância menor que .001, o que pressupõe uma boa adequação desta escala para este estudo (Field, 2009). A análise fatorial confirmatória apontou boas propriedades psicométricas (RMSEA = .07; SRMR = .04; TLI = .939; CFI = .956). Verificou-se que os itens 8, 12, 13, 14 e 15 apresentavam um valor de comunalidade inferior a .5, o que sugere que devem ser retirados pois não apresentam um nível aceitável de explicação (Hair et al., 2009). Contudo, e apesar dos níveis de comunalidade serem baixos, como este estudo não tinha como objetivo a validação do questionário e como o α de *Cronbach* foi superior a .8, optou-se por utilizar os 15 itens iniciais. Os resultados encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3

Análise da Consistência Interna da escala CLIOR

	Estudo Original	Este Estudo ^a
CLIOR 50 itens		
KMO	.98	.95
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	χ^2 (2,016, N= 1,581)= 53791.01, p<.001	χ^2 (105, N= 493)= 4704.73, p<.001
CLIOR 15 itens		
α de <i>Cronbach</i>	.94	.86
<i>M</i>	46.27	52.33
<i>DP</i>	11.68	11.74

^aNeste estudo foi utilizado o questionário de 15 itens.

Na Tabela 4 são apresentadas as estatísticas descritivas de cada item da escala para averiguar as propriedades distribucionais e sensibilidade psicométrica da escala.

Tabela 4

Estatística descritiva dos itens da escala CLIOR

Item	M	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose	Histograma
1	4.02	1.10	1	5	-0.99	0.21	
2	3.77	1.33	1	5	-0.74	-0.070	
3	3.64	1.36	1	5	-0.62	-0.088	
4	3.38	1.47	1	5	-0.40	-1.23	
5	3.35	1.43	1	5	-0.36	-1.20	
6	3.78	1.30	1	5	-0.077	-0.56	
7	3.60	1.37	1	5	-0.062	-0.88	
8	3.20	1.40	1	5	-0.27	-1.19	
9	3.46	1.36	1	5	-0.046	-1.01	
10	3.45	1.43	1	5	-0.47	-1.11	
11	3.55	1.27	1	5	-0.53	-0.77	
12	3.70	1.23	1	5	-0.69	-0.46	
13	3.26	1.30	1	5	-0.19	-1.03	
14	2.57	1.44	1	5	0.42	-1.19	
15	3.60	1.28	1	5	-0.49	-0.85	

Para avaliar a consistência interna de cada item calculou-se os alfas de *Cronbach* de cada item onde todos são superiores a .80 o que indica que os itens medem consistentemente a mesma característica. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5

Factor loadings e Alpha de Cronbach dos itens da escala CLIOR

Item	<i>Factor loading</i>	<i>Cronbach's α</i>
Fator 1		
1	.93	.84
2	.90	.84
3	.80	.84
4	.65	.84
5	.63	.84
7	.87	.84
9	.66	.84
10	.72	.84
14	-.45	.91
15	-.33	.89
Fator 2		
6	.60	.85
8	.29	.85
11	.77	.84
12	.46	.85
13	.27	.87

Nota. O método de extração utilizado foi máxima verosimilhança com rotação varimax.

Também foram realizados testes de normalidade, onde se verificou, através do teste *Kolmogorov-Smirnov*, que todos os valores apresentavam um valor p inferior a .05, verificando-se assim que a amostra não segue uma distribuição normal (Martins, 2011). Realizaram-se testes paramétricos e não paramétricos, e sendo que os resultados de ambos apontavam para as mesmas conclusões, foram tidos em consideração os testes paramétricos uma vez que estes têm maior poder estatístico (Martins, 2011).

Realizou-se uma correlação de *Spearman* entre o tamanho da organização e as variáveis *work engagement* e compromisso organizacional e o clima organizacional (ver Tabela 6), e o teste paramétrico teste t para amostras independentes para comparar as médias das variáveis *work engagement* (ver Tabela 7) e compromisso organizacional (ver Tabela 8) em relação ao tamanho da organização.

Tabela 6

Correlações entre o tamanho da organização, clima organizacional, work engagement, e compromisso organizacional

	1	2	3	4	5	6	7
1. Tamanho da Organização	–						
2. CLIOR total	.00	–					
3. WE total	-.06	.63**	–				
4. CO total	-.12**	.57**	.60**	–			
5. Compromisso Afetivo	-.11*	.63**	.71**	.85**	–		
6. Compromisso Calculativo	.04	.22**	.23**	.70**	.37**	–	
7. Compromisso Normativo	-.20**	.57**	.58**	.89**	.75**	.39**	–

* $p < .05$. ** $p < .01$. (2 extremidades).

Relativamente à correlação entre o tamanho da organização e as variáveis *work engagement*, compromisso organizacional e suas subescalas, e clima organizacional, verificou-se correlações muito baixas. Verificou-se uma correlação elevada positiva entre as variáveis *work engagement*, $r_s = .63$, $p < .001$, e compromisso organizacional, $r_s = .57$, $p < .001$, com o clima organizacional. Em relação à correlação entre as variáveis *work engagement* e compromisso organizacional, estas apresentam uma correlação positiva elevada, $r_s = .60$, $p < .001$. Contudo, a correlação entre o *work engagement* e o compromisso calculativo é baixa, $r_s = .23$, $p < .001$.

Tabela 7

Diferenças no nível do work engagement em função do tamanho da organização

	PME (n=288) <i>M (DP)</i>	GE (n=205) <i>M (DP)</i>	<i>t</i> (491)	<i>p</i>	<i>Cohen's d</i>
Vigor	3.91 (1.48)	3.81 (1.50)	0.75	.453	0.069
Dedicação	4.45 (1.47)	4.21 (1.54)	1.76	.079	0.161
Absorção	4.42 (0.76)	4.22 (1.49)	1.47	.142	0.134
Total	4.26 (1.35)	4.08 (1.42)	1.43	.155	0.130

Não se verificou diferenças estatisticamente significativas entre as PME e GE ao nível do vigor, $t(491) = 0.75$, $p = .453$; dedicação, $t(491) = 1.76$, $p = .079$; absorção, $t(491) = 1.47$, $p = .142$; e *work*

engagement total, $t(491) = 1.43$, $p = .155$. Porém, todos apresentam um tamanho de efeito de pequeno a médio com o d de *Cohen* menor que 0.30 (Field, 2009).

Tabela 8

Diferenças no nível do compromisso organizacional em função do tamanho da organização

	PME (n=288)	GE (n=205)	$t(491)$	p	<i>Cohen's d</i>
	<i>M (DP)</i>	<i>M (DP)</i>			
Afetivo	4.48 (1.68)	4.14 (1.61)	2.24	.026	0.204
Calculativo	4.19 (1.35)	4.31 (1.30)	-0.96	.338	-0.088
Normativo	4.25 (1.73)	3.53 (1.67)	4.61	<.001	0.421
Total	4.29 (1.32)	4.00 (1.20)	2.47	.014	0.226

Verificou-se que há diferenças estatisticamente significativas entre as PME e GE ao nível do compromisso afetivo, $t(491) = 2.24$, $p = .026$; e compromisso normativo, $t(491) = 4.61$, $p < .001$. No compromisso calculativo não houve diferenças estatisticamente significativas entre as empresas, $t(491) = -0.96$, $p = .338$. Todos apresentam um tamanho de efeito médio com o d de *Cohen* menor que 0.30, à exceção do compromisso normativo, que apresenta um tamanho de efeito de médio a grande, com um d de *Cohen* menor que 0.50 (Field, 2009). Em média, os participantes apresentam maiores níveis de compromisso organizacional total nas PME ($M = 4.29$, $DP = 1.32$) do que nas GE ($M = 4.00$, $DP = 1.20$). A diferença foi estatisticamente significativa $t(491) = 2.47$, $p = .014$, $d = 0.226$.

Discussão

A relação entre as variáveis *work engagement* e compromisso organizacional e o tamanho da organização, é ainda pouco conhecida. Por isso, seria interessante perceber qual a sua influência nos colaboradores. Assim, este estudo teve como objetivo principal investigar os níveis de *work engagement* e compromisso organizacional nas pequenas e médias empresas (PME) em comparação às grandes empresas (GE).

Os resultados do nosso estudo mostram que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos ao nível do *work engagement*. Este resultado pode ser devido ao facto do *work engagement* consistir na relação do funcionário com o seu trabalho (Schaufeli et al., 2002, p. 74), isto é, a relação que este estabelece com a sua função e tarefas e não para com a organização propriamente

ditada. O indivíduo pode encontrar-se numa determinada empresa, com determinados benefícios e características, como por exemplo, uma PME que não utiliza práticas de GRH formalizadas e não tem muitos recursos financeiros, e apresentar níveis elevados de *work engagement* e estes manterem-se os mesmos quando se muda para uma GE, que apresenta outras características e benefícios como, progressão na carreira, melhores salários, e melhor clima organizacional, caso mantenha a mesma função. Contudo, os níveis de *work engagement*, nesta amostra, são relativamente elevados para ambos os grupos. Sendo que as organizações e os seus membros são vistos como estando numa relação de trocas, onde cada parte faz certas exigências em troca de algo (Angle & Perry, 1981), como explicação para estes resultados, podemos sugerir que seja consequência de as empresas cumprirem as necessidades básicas dos trabalhadores como, suporte social, feedback, autonomia, entre outros, e proporcionarem os recursos necessários para superar as exigências do trabalho (Bakker, 2011; Schaufeli et. al., 2009).

O compromisso organizacional caracteriza-se por um estado psicológico que se refere à relação do trabalhador para com a empresa e também pode ser definido como a identificação do colaborador com a organização (Porter et. al., 1974; Meyer & Allen, 1991). Tudo o que acontece dentro da empresa como por exemplo, a satisfação do colaborador, o tipo de liderança, os recursos disponíveis, o suporte social, entre outros, pode afetar os níveis de compromisso organizacional (Meyer et al., 2002). Neste caso, verificou-se que houve uma diferença estatisticamente significativa ao nível do compromisso organizacional, com o grupo das PME a apresentar níveis mais elevados de compromisso organizacional. Este resultado pode dever-se ao facto das PME apresentarem um estilo de gestão mais informal e personalizado, haver relações de maior proximidade, uma comunicação mais rápida e eficiente para com todos os integrantes da empresa e um suporte mais personalizado (Krishnan & Scullion, 2017; Rothwell, 1989; Sugandini et al., 2018), assim como uma maior autonomia e maior capacidade de utilizar várias habilidades, tornando-se um trabalho mais dinâmico, algo que pode ser mais aliciante para permanecer na organização. Contudo, estes resultados devem ser lidos com precaução uma vez que, apesar de haver diferenças entre o tamanho da organização, esta não é elevada (Field, 2009, p. 57).

Das três dimensões do compromisso organizacional, o compromisso calculativo foi o único que não apresentou diferenças entre as PME e GE. O compromisso calculativo está relacionado com a “perceção, por parte do trabalhador, dos custos associados à saída da organização”, ou seja, o funcionário permanece porque precisa (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Como os dados foram recolhidos num período onde os efeitos da pandemia e do período de confinamento ainda eram recentes, pensamos que esta situação pode ter afetado a perceção e decisão dos colaboradores em sair ou não da empresa

onde se encontram, sendo que podiam sentir-se inseguros para com o seu futuro na empresa, não querendo tomar decisões arriscadas, independentemente de esta ser PME ou GE (Vieira et. al., 2022). Porém, os níveis de compromisso calculativo foram mais elevados nas GE o que pode ser explicado por estas terem a possibilidade de oferecer mais regalias, benefícios e segurança, em comparação às PME (Karlsson and Olsson, 1998; Krishnan & Scullion, 2017).

Já os níveis de compromisso afetivo e normativo foram mais elevados nas PME. No que diz respeito ao compromisso afetivo, este está relacionado com a identificação do colaborador para com a empresa (Meyer & Allen, 1991), e devido às características das PME, como maior informalidade e proximidade entre os colaboradores, pode ser uma explicação para este resultado. Em relação ao compromisso normativo, o colaborador permanece na empresa porque deve, sente-se nessa obrigação (Meyer & Allen, 1991). Uma explicação possível para este resultado considera a influência do covid, onde o trabalhador pode se sentir na obrigação de permanecer devido à incerteza do futuro, pois acha que não vai conseguir outro trabalho ou por não querer comprometer a organização. Estes dois tipos de compromisso apresentaram correlações elevadas com o *work engagement*, como mostra a literatura (Bakker et al., 2011; Sugandini et al., 2018).

Limitações e Direções futuras

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, a amostra é de conveniência, sendo assim, os resultados apenas podem ser aplicados à mesma não podendo fazer generalizações para toda a população (Hill & Hill, 2000). Uma segunda limitação é o facto do questionário do compromisso organizacional não ter sido respondido na sua totalidade, tendo faltado um item, o que pode ter comprometido a generalização dos resultados. Uma outra limitação é o facto da escala CLIOR não se encontrar validada para a população portuguesa, apesar de nas análises efetuadas apresentar boas características psicométricas. Por fim, o grau de formalização da gestão de recursos humanos, não ter sido medida através de um instrumento validado, mas sim tendo em consideração a auto-perceção do participante sobre a existência de recursos financeiros, de um departamento de RH e do tipo de liderança, o que não apresenta muita validade, afetando também as generalizações.

Para estudos futuros, seria interessante abordar a forma como o tipos de profissão e setor de atividade podem afetar os níveis de *work engagement* e compromisso organizacional. Neste estudo verificou-se, através da análise de variância unifatorial (ANOVA), uma diferença estatisticamente significativa nos níveis de *work engagement*, $F(10,482) = 3.04$, $p < .001$; e compromisso organizacional, $F(10,482) = 2.05$, $p = .027$, para o tipo de profissões. Também seria relevante verificar o impacto da

existência das práticas de gestão de recursos humanos nos níveis de *work engagement* e compromisso organizacional. Todas estas variáveis foram utilizadas neste estudo apenas para caracterização da amostra.

Conclusão

Há questão “Há diferenças no nível do *work engagement* e compromisso organizacional entre PME e GE?”, verificou-se que as PME apresentam níveis mais elevados de compromisso organizacional e que o *work engagement* permanece igual nos dois grupos.

Assim, este estudo demonstra que as PME, apesar de apresentarem algumas desvantagens, como por exemplo, a capacidade de obter financiamento, conseguem obter dos seus colaboradores níveis elevados de engagement e compromisso organizacional. De acordo com o site Banco de Portugal, até ao ano de 2020, as PME compunham cerca de 99% das empresas ativas em Portugal sendo, uma das principais fontes de empregabilidade. Portanto, é importante que se invista nas PME, de modo que estas tenham a possibilidade de oferecer aos seus colaboradores alguns dos benefícios proporcionados pelas GE. Contudo, as GE também deviam adotar alguns dos processos característicos das PMEs, como uma comunicação mais rápida, eficiente e personalizada, mais autonomia e relações de maior proximidade entre os colegas, para que cumpram com as necessidades psicológicas dos colaboradores e assim também aumentarem o número de trabalhadores *engaged* e comprometidos.

Em suma, tanto o *work engagement* como o compromisso organizacional são fatores importantes na vida de um colaborador e de uma empresa uma vez que se encontram relacionados com o bem-estar, os níveis de satisfação, a qualidade da performance individual e organizacional, diminuição do turnover, adaptabilidade organizacional, etc. Assim, é importante salientar que as empresas, sejam elas PME ou GE, devem preocupar-se em satisfazer as necessidades dos colaboradores, seja a nível monetário e de oportunidades de carreira, seja dando um maior suporte, feedback, autonomia e poder de decisão, pois desta forma irão conseguir uma maior taxa de retenção e vão perceber que os seus funcionários se vão apresentar mais satisfeitos e empenhados, capazes de melhorar a performance global da empresa.

Referências

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/09637214111414534>
- Bakker, A. B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Arnold B. Bakker, Simon L. Albrecht & Michael P. Leiter (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Base de Dados Portugal Contemporâneo*. (n.d.). PORDATA. Retirado 4 de maio, 2022, de <https://www.pordata.pt/>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3ª ed.). London: SAGE
- Fontes, R. M. M. (2011). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Geldenhuis, M., Taba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Instituto Nacional de Estatística - Classificação Portuguesa das Profissões : 2010. Lisboa : INE, 2011. Disponível na www: <url:<https://www.ine.pt/xurl/pub/107961853>>. ISBN 978-989-25-0010-2
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karlsson, C., & Olsson, O. (1998). Product innovation in small and large enterprises. *Small Business Economics*, 10(1), 31-46. <https://doi.org/10.1023/A:1007970416484>
- Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>

- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79(February), 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.002>
- Martins, C. (2011). Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir. In Braga: *Psiquilibrios Edições*. <https://doi.org/10.4141/CJSS10020>
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117–134. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696>
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264. doi:10.1002/hrm.20342
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises’ (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Peña Suárez, E., Muñiz Fernández, J., Campillo Álvarez, Á., Fonseca Pedrero, E., & García Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quadros do setor*. (n.d.). Banco de Portugal. Retirado 4 de maio, 2022, de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Rand, J., & Torm, N. (2012). The benefits of formalization: Evidence from Vietnamese manufacturing SMEs. *World development*, 40(5), 983-998. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.09.004>
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2010). READY, SET, GO! A Model of the Relation between Work Engagement and Job Performance. *Occupational Health Psychology: From Burnout to Well-Being*, 287–306.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 51-64. <https://doi.org/10.1007/BF00389916>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Employee Engagement in Theory and Practice, 15–35. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sugandini, D., Mustafa El Qadri, Z., Kustiyadi, G., & Muafi, M. (2018). Employee engagement in entrepreneurship management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-8.
- Vieira dos Santos J, Gonçalves SP, Silva IS, Veloso A, Moura R and Brandão C (2022) Organizational and Job Resources on Employees' Job Insecurity During the First Wave of COVID-19: The Mediating Effect of Work Engagement. *Front. Psychol.* 12:733050. doi: 10.3389/fpsyg.2021.733050
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Anexo

Anexo A – Parecer da Comissão de ética



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 110/2021

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Work engagement e compromisso organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias Empresas e Grandes Empresas*

Equipa de Investigação: Daniela da Silva Moreira (IR), Mestrado Integrado em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso (Orientadora), Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Work engagement e compromisso organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias Empresas e Grandes Empresas*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto nos termos apresentados no Formulário de Identificação e Caracterização do Projeto, que se anexa, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 13 de dezembro de 2021.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)

Anexo: Formulário de identificação e caracterização do projeto