



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

OS *MILLENNIALS* E O TRABALHO: EXPLORAÇÃO
DAS RELAÇÕES ENTRE HORAS
EXTRAORDINÁRIAS, AUTOEFICÁCIA,
ENVOLVIMENTO E DESEMPENHO NO TRABALHO

POR LEONOR NUNES HOMEM DE FREITAS RIBEIRO

ISEG, JUNHO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS *MILLENNIALS* E O TRABALHO: EXPLORAÇÃO
DAS RELAÇÕES ENTRE HORAS
EXTRAORDINÁRIAS, AUTOEFICÁCIA,
ENVOLVIMENTO E DESEMPENHO NO TRABALHO**

POR:

LEONOR NUNES HOMEM DE FREITAS RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

ISEG, JUNHO 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais por terem investido no meu futuro acadêmico como alavanca para o meu futuro profissional. Acredito que após esta etapa, seja mais fácil prosseguir com os meus sonhos e focar-me em todas as minhas ambições.

Quero agradecer ao Professor Doutor Jorge Gomes, pela sua paciência e dedicação com este estudo, e principalmente por me ter guiado até ao final. Senti sempre um grande apoio da sua parte, tendo-me ajudado a nunca desistir.

Por fim, aos meus amigos e irmãs, que são parte essencial da minha vida. Ao estar rodeada por eles, acredito ser mais forte.

A todos, o meu sincero obrigada!

Resumo

Recentes crises económicas, mudanças contínuas no mundo laboral e diferentes gerações profissionais têm vindo a desafiar as organizações modernas. Desta forma, com a presente investigação pretendemos estudar a geração *Millennial* e o trabalho. Iremos assim, explorar a relação entre as horas extraordinárias no trabalho, o envolvimento, o desempenho no trabalho e a autoeficácia destes trabalhadores. O estudo assenta numa metodologia quantitativa, com base na elaboração de um questionário. A amostra deste estudo foi eleita de forma não probabilística intencional e “bola de neve”, resultando num total de 136 inquiridos. Para estudar os resultados obtidos, recorreu-se a Baron e Kenny (1986), assim como ao coeficiente de correlação de *Pearson* e testes de mediação e moderação de Hayes. Por um lado, foi possível confirmar existir uma relação positiva entre a autoeficácia e o envolvimento, bem como entre o envolvimento e o desempenho no trabalho. Por outro lado, foi possível comprovar que a relação entre autoeficácia e desempenho no trabalho é parcialmente mediada pelo envolvimento. Contudo, as horas extraordinárias no trabalho não são moderadoras na relação entre o envolvimento e o desempenho no trabalho.

Palavras-chave: Geração *Millennial*; Horas Extraordinárias no Trabalho; Envolvimento; Desempenho no Trabalho; Autoeficácia.

Abstract

Recent economic crises, continuous changes in the active labor and the different professional generations have been challenging modern organizations. In this way, this investigation intends to study the Millennial generation and their work. We will explore the relationship between overtime at work, engagement, work performance and self-efficacy of these workers. To achieve the goals proposed, a study was carried out on a quantitative methodology, based on the elaboration of a questionnaire. The sample of this study was chosen in an intentional non-probabilistic and “snowball” form, and it resulted in 136 respondents. To study the results, we used Baron and Kenny (1986) theory, Pearson’s correlation coefficient and mediation and moderation tests of Hayes. In this way, on the one hand, it was possible to confirm that there is a positive relationship between self-efficacy and engagement and with engagement and work performance. On the other hand, it was possible to prove that the relationship between self-efficacy and job performance is partially mediated by engagement. However, overtime at work is not a moderator in the relationship between engagement and work performance.

Keywords: Millennials; Overtime at Work; Engagement; Work Performance; Self-efficacy.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Gráficos.....	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1 Geração <i>Millennial</i>	4
2.2 As Horas Extraordinárias no Trabalho.....	6
2.3 Envolvimento no Trabalho.....	7
2.4 Desempenho no trabalho.....	8
2.5 Autoeficácia	10
3. Método.....	13
3.1 Delineamento	13
3.2 Procedimento e Recolha de Dados.....	13
3.3 Participantes	13
3.4 Variáveis e Instrumentos.....	14
3.4.1 Horas Extraordinárias no Trabalho.....	15
3.4.2 Envolvimento.....	15
3.4.3. Autoeficácia.....	15
3.4.4 Desempenho no Trabalho.....	16
4. Resultados.....	18
4.1 Medidas de Tendência Central e Normalidade	18
4.2 Teste de Hipóteses.....	19
5. Discussões e Conclusões.....	25
5.1 Discussões.....	25
5.2 Conclusões	26
Referências Bibliográficas	29
Anexos	33

Anexo A- Questionário	33
Anexo B – Tabela de Correlações	38
Anexo C – Teste de Mediação e Moderação.....	39

Índice de Tabelas

Tabela 1- O que os Millennials esperam das organizações e como podem contribuir. Fonte: “Between Coddling and Contempt: Managing and mentoring Millennials” (Keene D e Handrich R. 2010).....	6
Tabela 2- Medidas de Tendência Central Dispersão e Normalidade para as variáveis em estudo. Fonte: SPSS.....	18
Tabela 3- Coeficiente de Correlação de Pearson para as escalas em estudo. Fonte: SPSS. .	19
Tabela 4- Efeito moderador das HE na relação entre a E e DT. Fonte: SPSS.....	23

Índice de Figuras

Figure 1- Modelo de Relação entre horas extraordinárias, envolvimento, desempenho no trabalho e autoeficácia da Geração Millennial. Fonte: O próprio.....	12
Figure 2- Modelo Conceitual e Estatístico de Mediação Simples. Fonte: Hayes (2013).	21
Figure 3- Modelo Conceitual de Moderação Simples. Fonte: Hayes (2013).	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Gráfico de Moderação entre as variáveis em estudo. Fonte: SPSS.....24

1. Introdução

A entrada de novos colaboradores para o mercado de trabalho, motivou mudanças nos paradigmas e perspectivas das organizações, que até então estavam bem definidas. A Geração *Millennial* (ou Geração Y) está em massa no mercado de trabalho e está a criar novos desafios nas organizações (Holmberg-Wright et al, 2017; Barbutto et al, 2016). Existem evidências sobre esta ser uma Geração com necessidades e expectativas que diferem das anteriores. Nesse sentido, os estudos multiplicaram-se e procuraram definir o perfil de trabalhadores desta Geração bem como propor estratégias e métodos de forma a ajudar numa atração eficaz e num maior envolvimento destes colaboradores para com as organizações. Algo que ficou claro nesses estudos foi alguma dispersão na referência temporal do termo *Millennial*. Neste trabalho, iremos seguir o *Pew Research Center*, que diz que qualquer pessoa nascida entre 1981 e 1996 é considerada *Millennial*.

Alguns autores alegam que, por exemplo, se os *Millennials* ficam insatisfeitos com a organização onde trabalham, mudarão rapidamente para outra empresa, na medida em que, as suas prioridades baseiam-se na vida pessoal, como a família, amigos e estilo de vida (Safe, 2008). A retenção destes trabalhadores passa pelo envolvimento a que estes se comprometem com as organizações. Ocorre, por exemplo, quando estão totalmente imersos no trabalho ou se sentem autónomos nas suas tarefas. É evidente que o envolvimento destes funcionários contribui para a produtividade da organização, acabando por ser um elemento essencial para ser o fio condutor do estudo desta Geração (Anitha et al., 2016). Através da pesquisa efetuada, foi possível compreender que, mantendo a carga de trabalho a uma taxa normal, preservar os valores corporativos e a segurança do trabalhador, são aspetos que conduzem a um maior envolvimento desta geração, melhorando a sua produtividade, o lucro da empresa, a satisfação dos clientes, contribuindo também para a redução da rotatividade dos trabalhadores (Forastero, et al., 2018). Portanto, satisfazer e envolver esta geração, é uma tarefa árdua para uma organização. Anitha e Aruna (2016) afirmaram ainda, que os *Millennials* exigem um ambiente de trabalho favorável e constatado isso, as empresas devem utilizar todos os seus recursos para fornecerem um ambiente de trabalho confortável, de forma a aprimorar o envolvimento destes funcionários com as empresas onde trabalham (Liyanage et al., 2017).

As empresas devem ser claras e precisas na mensagem cultural que pretendem transmitir a esta Geração (Keene et al., 2010). Segundo os autores, as empresas devem criar *deadlines* de trabalho e não horas fixas por semana ou dia, devem também comunicar a flexibilidade que oferecem e explicar o limite aceitável para a disponibilidade que esperam dos mesmos. Por outro lado, num estudo de Kelliher e Anderson (2010), os autores concluíram que a flexibilidade no local de trabalho podia aumentar a intensificação do trabalho, uma vez que, os colaboradores ao reduzirem o seu horário laboral, acabavam por trabalhar horas extra como retribuição da flexibilidade oferecida. Alguns, aceitam esta flexibilidade, pois acaba por dar a liberdade de integrar a vida profissional e não profissional de maneira a atender às suas necessidades e permitir criar um equilíbrio perfeito entre a vida profissional e pessoal que desejam. Outros, sentem-se sobrecarregados e exaustos devido às expectativas da disponibilidade constante para prestarem estas horas extraordinárias (Derks et al., 2015).

Assim, as empresas devem implementar políticas de trabalho que sejam benéficas, tanto para a empresa, como para os trabalhadores (Schaefer, 2007). Como resultado disso, recrutam e retêm os funcionários mais talentosos, oferecem uma maior satisfação no trabalho, maior moral e produtividade, mais energia e criatividade, um absentismo reduzido, melhor equilíbrio entre trabalho e vida familiar, stress reduzido e menor probabilidade de *burnout* (Smith, 2010).

Aliado ao exposto, é com o presente trabalho final de mestrado que se propõe estudar a relação das horas extraordinárias com o envolvimento e desempenho no trabalho da Geração *Millennial*, assim como a relação da autoeficácia com o envolvimento e com o desempenho no trabalho e a relação do envolvimento e desempenho no trabalho. Para tal, e num primeiro momento, iremos investigar os vários conceitos que nos propusemos trabalhar, procurando suportar as questões de investigação propostas. Posteriormente, iremos conferir com base num questionário, composto por diferentes escalas e itens, que estarão orientados para a avaliação dessas hipóteses. Por conseguinte, o trabalho inclui uma componente metodológica, focada na apreciação, avaliação e análise dos resultados obtidos. É então, neste momento, que teremos os elementos essenciais para avaliar as hipóteses criadas e aferir se as mesmas são confirmadas pelas respostas recolhidas. Nesta fase, pretende-se essencialmente que os resultados se revelem esclarecedores e que permitam delinear com maior precisão a

forma como estas variáveis se relacionam, materializando-se na forma como isso pode afetar e comprometer esta geração com as organizações onde trabalham.

2. Revisão de Literatura

2.1 Geração *Millennial*

Segundo o *Pew Research Center*, um *Millennial* terá, até ao final de 2020, entre 24 a 39 anos. É das gerações que entraram mais recentemente no mercado de trabalho e a sua representatividade nos locais de trabalho tem vindo a crescer exponencialmente. Segundo o Instituto Nacional de Estatística, em setembro de 2017 representavam cerca de 23% da população ativa portuguesa (Inquérito ao Emprego de novembro 2017 citado em Boletim Estatístico, 2017). Não falta informação sobre esta Geração, sobretudo sobre os seus valores e crenças. Nos últimos anos, foram realizadas centenas de pesquisas que detalham as atitudes, aspirações e as impressões sociais e organizacionais de centenas de milhares de jovens.

Os atributos da Geração Y são a criatividade, o conhecimento tecnológico, o ser otimista, orientada para resultados, sociável, exigência da permanência de valores morais, maior diversificação, ter espírito heroico, tenacidade, necessidade de supervisão e a capacidade de multitarefa (Zemke et al., 2000). Com o aparecimento do boom da tecnologia, alterou-se a visão desta geração para com o mundo. Toda a experiência que tiveram e/ou têm nas organizações e nas instituições, remodelou a forma como se integram nas mesmas. Por estes motivos, gerir, dirigir e motivar a geração *Millennial* é um desafio e uma oportunidade (Hershatter et al., 2010). A confiança dos *Millennials* dentro das instituições assume e depende de um sistema equitativo, que garanta que a diligência e a realização, são recompensadas através de reconhecimento, incentivos e acessibilidade (Hershatter et al, 2010).

Outras pesquisas sugerem que esta geração quer e espera estar constantemente entusiasmada com a forma como passa o tempo no trabalho. Estes, são capazes de executar muitas tarefas ao mesmo tempo e de gerir uma infinidade de atividades (Zemke et al., 2000). Facilmente entediados, querem e precisam de ser desafiados, o que é uma mais valia para os gerentes, que desejam tirar proveito da sua energia, inteligência e recursos (Gannon et al. 2011).

Uma pesquisa realizada por Hilvert, Ibarra, Swindell e Thoreson (2015) reforçou a mudança nos valores da Geração Y e das gerações futuras, comparativamente às gerações anteriores.

A pesquisa salientou que existem várias formas de reter e atrair esta geração. Os participantes desta pesquisa confirmaram que preferem trabalhos mais flexíveis, como a partilha do trabalho, um horário flexível e trabalho através de casa. Ambicionam por mais comunicação e relação com os outros colaboradores da organização e atraem-se pela possibilidade de haver abertura para novas oportunidades, no âmbito do desenvolvimento e crescimento pessoal/profissional. Outro ponto chave, é a cultura do local de trabalho, que deve ser baseada num conjunto inspirador de valores organizacionais, de forma a reter os colaboradores mais experientes. Esses valores incluem um compromisso organizacional como a confiança, criatividade, trabalho em equipa e também, o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões. Não menos importante, é a experiência que podem obter com os seus líderes, pois torna-se possível melhorarem o seu *know how* e posicionarem-se para oportunidades futuras.

Para as organizações manterem eficazmente a retenção desta geração, devem fornecer condições de trabalho, não só financeiras, que permitam aos *Millennials* terem sucesso a nível profissional e pessoal - a título de exemplo - fornecer abertura para uma carreira clara, apostar em formação, orientação, liderança e flexibilidade no trabalho. As condições de trabalho flexíveis incluem o horário flexível, o teletrabalho, *part-time* e o horário especial no Verão ou as *holiday hours*. No horário flexível, normalmente existem certas horas do dia em que se espera que os funcionários estejam no trabalho, enquanto no resto do dia, os funcionários podem escolher onde e quando trabalham. Com o teletrabalho, os funcionários têm alguma flexibilidade em escolher a localização a partir da qual trabalham. Através do uso da tecnologia e de telecomunicações móveis, um funcionário tem a liberdade de trabalhar em locais que não sejam no escritório. Para funcionários que trabalham em casa ou trabalham a partir de casa, o trajeto diário para o escritório é substituído por horas de trabalho. No *part-time* apenas espera-se que os funcionários trabalhem metade do horário de trabalho. O horário especial de verão ou as *holiday hours* são também formas de as empresas oferecerem alguma flexibilidade aos trabalhadores, acabando por haver benefícios mútuos, tanto para os empregadores, como para os funcionários (Smith, 2010). Segundo Solanki (2013) esta flexibilidade no trabalho em união com uma disponibilidade aceitável dos trabalhadores, pode ser um dos fatores que pode ajudar as organizações a melhorar a satisfação no trabalho, a motivação positiva, a produtividade no trabalho e a redução do stress no trabalho.

Segundo um estudo efetuado pela *American Society of Trail Consultants (2010)*, seguem em seguida, alguns exemplos do que os *Millennials* querem e o que podem contribuir para o mundo do trabalho:

O que os <i>Millennials</i> querem nas organizações:	O que os <i>Millennials</i> poderão trazer para as organizações:
Menos horas de trabalho (Deal, Altman e Rogelberg, 2010).	Reconhecimento de um mundo global com consciência cultural e social. Vozes mais ativas na consciência e no foco organizacional (Shaikh, 2010).
Trabalhos flexíveis, teletrabalho, trabalho internacional e empregadores ambientalmente conscientes (Shaikh, 2010).	Maior conscientização e desejo de equilíbrio entre a vida profissional (Galinsky, Aumann e Bond, 2009; Myers e Sadaghiani, 2010; Smith, 2008).
Recompensas proporcionais à contribuição (IOWA, 2008).	Os <i>Millennials</i> são utilizadores proficientes da tecnologia avançada, e com isto, podem trazer maior produtividade às organizações (Trunk, 2010).
Redefinição de como as organizações vêm a ambição e o sucesso, para incorporarem a flexibilidade à vida familiar e pessoal (Smith, 2008).	Maior otimismo, idealismo, valores tradicionais, singularidade (Reisenwitz e Iyer, 2009). Criarão o local de trabalho mais "agradável".
Chefias que cuidam, são diretos e honestos, mentores que ajudam a aprender e são flexíveis (Meister e Willyerd, 2010).	A Geração Y demonstra flexibilidade e persistência diante a mudança (Smith, 2008).

Tabela 1- O que os *Millennials* esperam das organizações e como podem contribuir. Fonte: "Between Coddling and Contempt: Managing and mentoring Millennials" (Keene D e Handrich R. 2010).

2.2 As Horas Extraordinárias no Trabalho

Vários estudos indicam que as causas da intensificação dos horários de trabalho, concentram-se principalmente nas influências a nível macro, como uma maior pressão competitiva, e com a mudança tecnológica que é vivida hoje em dia (Burchell et al., 1999; Green e McIntosh, 2001; Green, 2004; Lapidó e Wilkinson, 2002). Não é claro em nenhuma pesquisa se as horas extraordinárias no trabalho são totalmente involuntárias, as poucas estimativas anteriores sugerem que compreende cerca de um em cada cinco ou seis trabalhadores (Idson e Robins 1991; Institute for Workplace Studies 1999; Friedman e Casner-Lotto 2003; Berg et al. 2003). Voluntário ou involuntário, existem potenciais consequências adversas, não

apenas para os próprios trabalhadores, mas também pelos custos indiretos para os outros. Um efeito frequentemente encontrado pelo trabalho adicional é a capacidade reduzida de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. Longas horas de trabalho tendem a reduzir o equilíbrio trabalho-família (Major et al., 2002; Reynolds 2003; Keene et al., 2004). O facto de ser obrigatório trabalhar horas extra quando não desejado, é propício a existirem efeitos negativos nesse equilíbrio. A combinação de horas extraordinárias com a pressão externa que existe para trabalhar essas horas, tem sido associada a outras consequências fisiológicas adversas, os trabalhadores tendem a sentir-se mais sobrecarregados e a sentir mais sintomas depressivos (Galinsky et al. 2005).

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi usado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1986, de forma a ajudar a explicar a tendência de as pessoas investirem mais tempo em tarefas relacionadas com o trabalho, enquanto alocam menos tempo para outros aspetos da vida pessoal. Nas últimas duas décadas, houve um aumento substancial no tempo investido no trabalho, contudo, muitos especialistas previram que a tecnologia faria as pessoas mais produtivas e, como resultado, as pessoas passariam mais tempo sem trabalhar. Ao contrário das expectativas, as pessoas trabalham mais, supostamente, impulsionadas por uma cultura consumista que valoriza a produtividade e que acaba por denegrir o mérito das outras atividades (Smith, 2010).

Num estudo efetuado por Bloom, Kretschmer e Van Reenen (2006), os autores concluíram que os melhores resultados no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal estão significativamente associados a melhores práticas de gestão, de modo que as empresas bem administradas, são mais produtivas e integram melhores práticas para os seus funcionários. Assim, quanto menor for a intensificação do horário de trabalho, maior será a satisfação e bem-estar do trabalhador e melhor é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estes aspetos têm impacto tanto no desempenho no trabalho, como no envolvimento dos trabalhadores com as organizações (Wepfer et al., 2017 e Warr, 1987).

2.3 Envolvimento no Trabalho

O envolvimento no trabalho tende a ser uma fonte significativa para facilitar mudanças organizacionais positivas. Com base num estudo etnográfico, Kahn (1990) descreveu o envolvimento como o emprego e a expressão de um empregado como o " eu preferido " no

comportamento das tarefas atribuídas. Por sua vez, acaba por promover conexões com o trabalho, promove a sua presença pessoal (física, cognitiva e emocional) e ativa, como desempenhos bem-sucedidos. Os funcionários envolvidos nos trabalhos, investem energias físicas, emocionais e cognitivas. Estão psicologicamente presentes, atentos, sentem-se conectados com os outros e concentram-se no desempenho das suas funções. Por serem abertos a si mesmos e bem conectados com os outros, trazem todas as suas energias para o trabalho (Kahn, 1992). É também, um dos fatores principais que determina o sucesso de uma empresa e melhora o seu funcionamento como um todo, bem como o sucesso individual de cada colaborador (Hoole et al., 2015).

O envolvimento é definido como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002). O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência dos colaboradores com o seu trabalho, como o esforço e a persistência durante a atividade, mesmo quando o funcionário se depara com dificuldades. A dedicação é o significado que um trabalhador atribui ao seu trabalho, é o forte empenho que se encontra relacionado “ao entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho”. Por último, a absorção corresponde ao estado de concentração que um funcionário tem com o trabalho, nomeadamente quando o mesmo se encontra imerso no trabalho, sendo difícil a distanciação. Assim sendo, as organizações devem encontrar uma forma de se conectarem com os seus funcionários a um nível pessoal, porque o envolvimento dos trabalhadores é o principal fator para um desempenho notável no trabalho (Liyanage et al., 2017).

2.4 Desempenho no trabalho

Myers e Sadaghiani (2010) estudaram a forma como as organizações podem motivar a Geração Y, e como as qualidades que os *Millennials* acreditam serem “únicas” se podem traduzir na participação e no compromisso organizacional. Os autores interligaram as características da geração Y e o tema da comunicação dinâmica e definiram cinco áreas que são especialmente relevantes para o desempenho profissional e relacionamento com os membros das organizações:

- 1) Socialização e negociação entre os membros da organização;

- 2) Expectativas de emprego e processos de desenvolvimento no relacionamento entre colegas;
- 3) Uso de tecnologias de informação e comunicação avançada;
- 4) Reações ao atual mercado de trabalho e implicações nos seus empregos;
- 5) Orientação para a conquista e aspirações futuras de carreira.

Em geral, a satisfação do trabalhador é maior quando os supervisores são "abertos" na sua comunicação, como por exemplo: na partilha de informações, ao transmitir más notícias, ao avaliar o desempenho no trabalho de uma forma regular, criando um clima favorável, solicitando diferentes *feedbacks* e fazendo as divulgações de uma forma apropriada (Jablin 1987). De acordo com a literatura popular e a pesquisa empírica, a geração Y espera que a comunicação com os supervisores seja mais frequente, mais positiva e mais afirmativa (Deloitte 2009; Gursoy et al. 2008; Hill 2002; Marston 2007; Martin 2005 e Remo 2006).

Já Gruman e Saks (2011), acreditam que a melhor forma de obter um excelente desempenho no trabalho é promover e gerir o envolvimento dos funcionários. Os funcionários com um alto nível de envolvimento, têm mais capacidades de terem emoções positivas no trabalho, como a felicidade e a alegria. Acabando por gerar um pensamento mais criativo e novas soluções de problemas (Fredrickson, 2001). Sendo assim, propomos a seguinte hipótese de investigação:

H1: Existe uma relação positiva entre o envolvimento e o desempenho no trabalho.

Para a relação entre horas extraordinárias, envolvimento e desempenho no trabalho, a literatura não é inteiramente clara sobre o posicionamento das horas extraordinárias no trabalho em relação às outras duas variáveis. E por isso, o presente estudo tem ainda como objetivo estudar a hipótese 2, em que as horas extraordinárias no trabalho são consideradas como uma variável moderadora na relação do envolvimento e desempenho no trabalho. Assim sendo, propomos a seguinte hipótese de investigação:

H2: A relação entre o envolvimento e o desempenho no trabalho é moderada pelas horas extraordinárias no trabalho.

Para Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora é aquela que “afeta a direção/força da relação de uma variável dependente com uma variável independente, alterando a sua direção para mais ou menos”.

2.5 Autoeficácia

A autoeficácia é um recurso pessoal, que tem sido relacionado a comportamentos de criação (Kanten, 2014; Tims et al., 2014), devido ao seu papel fundamental na promoção do ser humano (Bandura, 1997). As crenças da autoeficácia são a base da influência intencional que os indivíduos exercem sobre o seu próprio funcionamento e eventos de vida. Somente quando as pessoas acreditam que são capazes de controlar as suas ações, afetar acontecimentos por meio delas e produzir os resultados desejados, terão o incentivo adequado para modificar o seu ambiente físico e social de modo a atingirem os seus objetivos (Bandura, 1997). Pessoas altamente autoeficazes, avaliam os desafios como oportunidades de desenvolvimento, mostram maior resiliência, esforço e motivação, e são capazes de lidar com o stress e consequentemente com as emoções negativas associadas, de uma forma mais eficaz (Bandura, 1997). A autoeficácia é definida como a crença de acreditar nas capacidades pessoais e em executar tarefas com sucesso (Bandura, 1977). É também, um dos atributos mais fortes do sucesso no trabalho (Stajkovic et al., 1998). Os funcionários autoeficazes alcançam maior desempenho no trabalho por meio das competências cognitivas, motivacionais, afetivas e processos de tomada de decisão (Bandura, 1997). Assim, as organizações devem oferecer um certo grau de autonomia aos seus funcionários, de modo a aumentar a sua autoeficácia, diminuir a rotatividade do pessoal e aumentar a satisfação no local de trabalho (Eisenberger et al., 1999; Spector, 1986). Conseguirão, assim, que os seus colaboradores se sintam mais propensos na aquisição de *know how* e mais responsáveis pelas tarefas atribuídas (Parker et al., 2013). Além disso, esta autonomia influencia um maior nível de responsabilidade e eleva a possibilidade de um maior envolvimento (Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2005; Ersoy, Born, Derous e Molen, 2012; Marisa, Sonia e Maria, 2005; Obi-Nwosu e Tochukwu, 2013). Deste modo, propomos investigar o seguinte:

H3: Existe uma relação positiva entre a autoeficácia e o envolvimento no trabalho.

Stajkovic e Luthans (1998) conduziram uma meta-análise e encontraram também uma relação significativamente positiva entre autoeficácia e desempenho relacionado ao trabalho.

Como a autoeficácia é um antecedente de motivação e desempenho (Bandura et al., 2003), o desempenho melhora à medida que a autoeficácia é aprimorada. Indivíduos com alta autoeficácia dedicam-se mais às tarefas atribuídas e conseguem persistir por mais tempo diante os obstáculos que, por sua vez, poderá aumentar o sucesso de cada um. Por outro lado, indivíduos com baixa autoeficácia tendem a ter baixas aspirações para perseguir com os objetivos e falham em concluir as tarefas (Feltz et al., 2008). Tims, Bakker e Derks (2014) examinaram a relação entre autoeficácia e desempenho no trabalho e perceberam que os funcionários com maior autoeficácia obtêm melhor desempenho do que os outros.

Seria assim, interessante, compreender e quantificar a relação entre a autoeficácia e o desempenho no trabalho, assumindo o envolvimento, como elemento mediador entre a relação da autoeficácia com o desempenho no trabalho. Num estudo efetuado por Tian, Wang, Zhang e Wen (2019), que investigaram a influência da autoeficácia no desempenho no trabalho, concluíram que esta, é diretamente relacionada com o envolvimento no trabalho. Através das suas pesquisas, chegaram à conclusão que a autoeficácia está significativamente correlacionada com o envolvimento, e este, está significativamente correlacionado com o desempenho no trabalho. Os resultados indicaram que, o envolvimento no trabalho, age, portanto, como mediador na relação autoeficácia - desempenho no trabalho, admitindo que tal envolvimento é um fator-chave no bem-estar profissional, que pode alterar os efeitos dessa autoeficácia e do desempenho do trabalho.

Segundo Baron e Kenny (1986), o processo de mediação ocorre quando uma terceira variável revela ser o mecanismo potencializador onde a variável independente (autoeficácia) irá influenciar a variável dependente (desempenho no trabalho). Assim sendo, surge a seguinte hipótese:

H4: A relação entre autoeficácia e o desempenho no trabalho é mediada pelo envolvimento.

Todas estas hipóteses podem ser visualizadas na figura 1, que representa o modelo de investigação em análise.

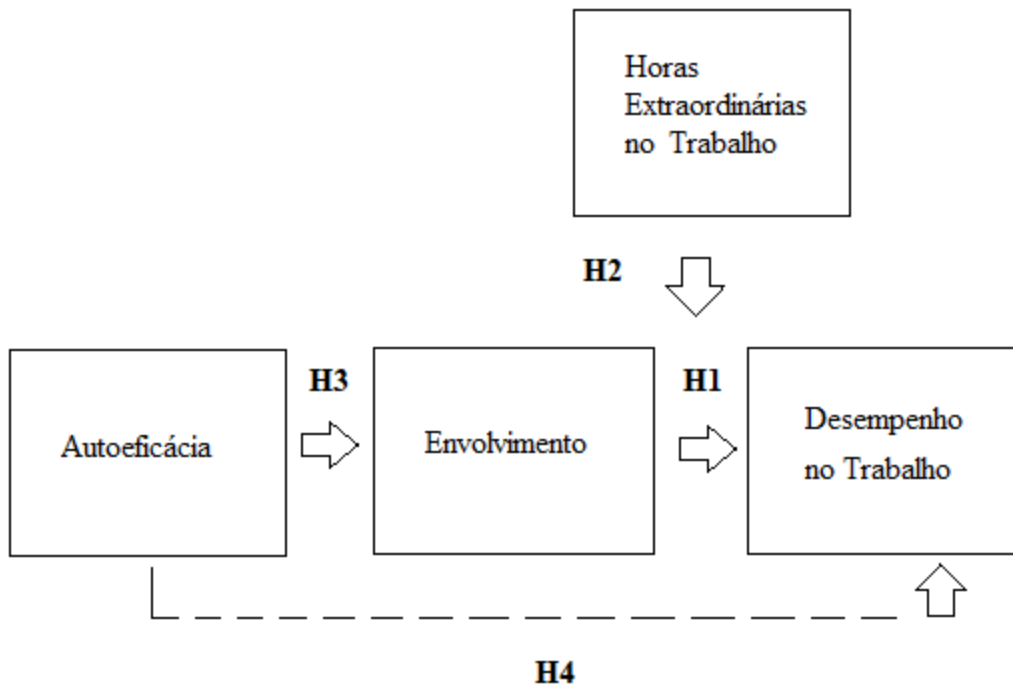


Figure 1- Modelo de Relação entre horas extraordinárias, envolvimento, desempenho no trabalho e autoeficácia da Geração Millennial. Fonte: O próprio.

3. Método

3.1 Delineamento

O presente estudo assenta numa metodologia quantitativa, com base na elaboração de um questionário (Anexo A). Os objetivos do método quantitativo, são prever e controlar os fenómenos sociais. E, os investigadores devem medir, avaliar e generalizar os resultados para uma população, incentivando a replicação dos resultados. Os métodos quantitativos usam o teste de hipóteses, para atingir as metas de pesquisa, em estudos controlados e planeados. Considerando as características básicas, o método quantitativo é bom para justificar (Park et al., 2016).

O questionário foi efetuado em Google forms, partilhado com recurso a contactos pessoais, via whatsapp e redes sociais.

3.2 Procedimento e Recolha de Dados

A amostra deste estudo foi eleita de forma não probabilística intencional e “bola de neve”. O questionário foi previamente distribuído por 6 pessoas, com o objetivo de realizar o pré-teste e testar a sua validade facial. Não foram necessárias alterações, uma vez que o questionário foi perceptível para todos.

3.3 Participantes

Os dados utilizados são provenientes de trabalhadores que pertencem à Geração *Millennial*, ou seja, pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Indivíduos com nacionalidade portuguesa, mas nalguns casos, exercem a sua atividade profissional no estrangeiro.

A amostra é composta por 136 indivíduos, em que 75,4% são do sexo feminino e 24,6% são do sexo masculino. São distribuídos pelas seguintes faixas etárias: entre os 24 e 27 anos – 80,8%; entre os 28 e 31 anos – 13,8%; entre os 32 e 35 anos – 2,3%; entre os 36 e 39 anos – 3,1%.

Quanto às habilitações literárias, a maior parte dos indivíduos tem licenciatura e mestrado, variando da seguinte forma: ensino secundário– 6,2%; licenciatura – 41,5%; mestrado – 52,3%. Nenhum dos inquiridos tem o diploma de doutoramento. Grande parte dos inquiridos tem experiência profissional entre 0 e 5 anos, precisamente 83,1%, entre 6 e 10 anos atinge 12,3% da amostra do estudo e apenas 4,6% tem experiência entre 11 e 15 anos. No que toca

ao tempo de permanência na atual empresa (ou na última empresa em que os desempregados trabalharam), 97,7% da amostra trabalha entre 0 e 5 anos, 1,5% trabalha entre 6 e 10 anos e 0,8% trabalha entre 11 e 15 anos na atual empresa. Relativamente ao tempo com a atual chefia/supervisor, 96,2% dos inquiridos trabalham entre 0 e 5 anos, 1,5% trabalham entre 6 e 10 anos e 2,3% trabalham entre 11 e 15 anos. A maior parte dos inquiridos trabalha em Portugal, mais precisamente 86,9%, mas mesmo assim, ainda existe 13,1% que trabalha no estrangeiro. E por fim, no que concerne a horas extraordinárias de trabalho, grande parte da amostra trabalha até 40 horas semanais e entre 41 e 45 horas, ou seja, 40% e 36,9% respetivamente. Entre 46 e 50 horas trabalham 16,2% da amostra e 6,9% da amostra trabalha 51 horas ou mais por semana.

3.4 Variáveis e Instrumentos

O questionário final foi dividido em 5 partes. A parte inicial do questionário, tratou perguntas demográficas, como a idade, o sexo e as habilitações académicas. Os inquiridos tiveram também que indicar o tempo de experiência profissional, tempo na atual organização, tempo com a atual chefia, se trabalham no estrangeiro ou em Portugal e quantas horas (em média) trabalham por semana.

Os grupos subsequentes focam nas horas extraordinárias no trabalho, no envolvimento, na autoeficácia e no desempenho no trabalho, validado por Pereira (2011), por Schaufeli e Bakker (2003), por Nunes, Schwarzer e Jerusalém (1999) e por Svyantek e colaboradores (2003), respetivamente.

Em primeiro lugar, recorreu-se a escalas já existentes, os participantes responderam numa escala Likert de 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Note-se que, regra geral, para um estudo com características semelhantes ao que nos propusemos realizar, deve proceder-se a uma validação do instrumento que irá ser utilizado para avaliação das hipóteses de investigação. Iremos, portanto, aferir a qualidade psicométrica das escalas em estudo, recorrendo à análise de fidelidade e validade, de modo a demonstrar o nível de confiabilidade das mesmas. Seguidamente apresentam-se os resultados relativos a cada escala.

3.4.1 Horas Extraordinárias no Trabalho

Pereira (2011) desenvolveu um instrumento de medida da carga horária de trabalho. Composto por 5 itens, agregados num fator único (Item 1: “Na minha organização espera-se que os empregados trabalhem horas extra, sendo ou não horas pagas”; Item 2: “Na minha organização, sair do local de trabalho após as horas de trabalho contratualizadas é valorizado”; Item 3: “Eu sinto que esta organização passa a mensagem que um empregado só é bem sucedido se sair do local de trabalho após a saída da sua chefia”; Item 4: “Eu sinto que na minha organização existe a crença que trabalhadores que trabalhem os horários estipulados não levam o seu emprego a sério”; e Item 5: “Na minha organização eu sinto pressão para trabalhar mais horas do que gostaria”). O fator apresenta boa fidelidade, segundo Pereira e Patrício (2016), com Alfa Cronbach=0.83. Para avaliar a validade da escala recorreu-se à análise fatorial exploratória, aferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,798 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 300,019), sendo considerada uma análise fatorial boa de acordo com Pereira e Patrício (2016). É possível então concluir que existe uma boa qualidade métrica da escala horas extraordinárias no trabalho.

3.4.2 Envolvimento

Para esta variável utilizou-se o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) de Schaufeli e Bakker (2003). O questionário está dividido em três subescalas, entre elas, “Vigor” (itens 1,4,8,12,15,17), “Dedicação” (itens 2,5,7,10,13) e “Absorção” (itens 3,6,9,11,14,16). A escala alcançou boa fidelidade, com Alpha de Cronbach=0,88, segundo Pereira e Patrício (2016). Por último, para testar a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, conferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,854 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 1154,139), sendo considerada uma análise fatorial boa de acordo com Pereira e Patrício (2016). Deste modo, esta escala também apresenta uma favorável qualidade métrica.

3.4.3. Autoeficácia

No que concerne à escala da autoeficácia, foi baseada na Escala de Autoeficácia Geral Percebida (EAEGP) de Nunes, Schwarzer e Jerusalém (1999). A EAEGP é utilizada para medir os níveis de autoeficácia no trabalho (AET). Num momento inicial, o questionário era composto por 10 itens, sendo que o item 9 era “Se eu tenho problemas no trabalho, geralmente sei lidar com isso.” e o item 10 era “Quando tenho um problema no trabalho,

geralmente ocorrem-me várias alternativas para resolvê-lo.”. Como o item 9 e 10 eram muito idênticos aos restantes, pensámos que teria maior coerência retirar estes dois últimos itens. A escala teve a sua consistência interna medida por meio do Alfa de Cronbach, cujo resultado foi de 0,84, o que evidenciou uma boa fidelidade do instrumento por Pereira e Patrício (2016). E, para testar a validade da escala, recorreu-se à análise fatorial exploratória, conferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,833 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 387,740), sendo considerada uma análise fatorial favorável de acordo com Pereira e Patrício (2016). Depois de fazermos a análise fatorial, foi possível descobrir duas subescalas, atribuindo os seguintes nomes: confiança e capacidade percebida (item 3,4,5,7,8) e esforço e motivação (item 1,2,6).

3.4.4 Desempenho no Trabalho

Bott e colaboradores (2003) realizaram um estudo com a utilização de uma escala que avaliava o desempenho contextual desenvolvido por Smith, Organ e Near (1983). No referido estudo concluíram existir uma dimensão denominada *Task-based Job Performance*, constituída por 9 itens ($\alpha= 0.93$). Já Monteiro, Palma e Lopes (2012) ($\alpha=.93$), traduziram e adaptaram a escala de Bott e colaboradores (2003). Nesta investigação, para aferir a perceção de desempenho individual, recorreu-se à escala de Fernandes (2011), a qual se baseia na versão de Monteiro e colaboradores (2012). É então constituída por 9 itens, à qual foram acrescentados posteriormente 4 itens (“Atinjo os objetivos inicialmente projetados”, “A quantidade global de trabalho que realizo é elevada”, “A qualidade global do trabalho que realizo é elevada” e “O meu desempenho global no trabalho é elevado”) (itens 10 a 13) ($\alpha=.88$).

De modo a conferirmos a fidelidade desta escala, avaliámos o alfa de Cronbach, cujo o resultado foi de 0,91, considerada uma análise fatorial muito boa por Pereira e Patrício (2016). Quanto à análise fatorial exploratória, o valor de Kaiser-Meyer-Olkin é de 0,884 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 981,870), sendo considerada uma análise fatorial boa de acordo com Pereira e Patrício (2016). Após a análise fatorial desta escala, definiu-se 3 subescalas, a que se atribuiu os seguintes nomes: excelência (item 2,3,4,5,6,7), competência (item 1,8,9,10) e quantidade e qualidade (item 11 e 12).

Após a validação das escalas uma a uma, foi também testada a validação das escalas em conjunto, recorrendo-se à análise fatorial exploratória, conferindo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,680 e o teste de Barlett (Approx. Chi-Square = 372,470). É assim, considerada uma análise fatorial favorável, de acordo com Pereira e Patrício (2016).

4. Resultados

4.1 Medidas de Tendência Central e Normalidade

No que respeita às respostas obtidas nas escalas do instrumento, foi necessário proceder a uma triagem e tratamento dos dados, de modo a ser possível carregá-los no programa SPSS. Seguidamente foi possível avaliar as respostas obtidas, e após a validade e fidelidade, utilizou-se a análise univariada, em termos de médias e desvios-padrão, a análise bivariada em termos de coeficientes de correlação de *Pearson* (Anexo B) e, por último, a análise multivariada, com base em testes de mediação e de moderação, através do teste de Hayes (Anexo C). Assim sendo, neste capítulo são apresentados os resultados e a respetiva discussão do estudo empírico.

Variável	Média	Desvio-Padrão
Horas extraordinárias no trabalho (HE)	3,84	0,52
Envolvimento (E)	3,44	0,59
Vigor (V)	3,31	0,67
Absorção (A)	3,49	0,62
Dedicação (D)	3,53	0,62
Autoeficácia (A)	3,82	0,50
Confiança e Capacidade Percebida (CC)	3,81	0,55
Esforço e Motivação (EM)	3,84	0,58
Desempenho no trabalho (DT)	4,08	0,53
Excelência (E)	3,92	0,67
Competência (C)	4,27	0,55
Quantidade e qualidade (QQ)	4,11	0,61

Tabela 2- Medidas de Tendência Central Dispersão e Normalidade para as variáveis em estudo.
Fonte: SPSS.

Após a observação da tabela 2, é possível destacar as médias da escala desempenho no trabalho e das suas subescalas, sendo que apontam médias superiores às restantes, 4,08 para a escala desempenho no trabalho e 4,27 para a subescala de competência e 4,11 para a subescala de quantidade e qualidade. Já as subescalas vigor, da escala envolvimento e a

subescala excelência da escala desempenho no trabalho, apresentam os desvios padrões mais altos. É ainda, possível afirmar, que o desvio padrão deste estudo segue uma distribuição consistente. (Pestana e Gageiro, 2014).

4.2 Teste de Hipóteses

Para que fosse possível estudar a relação das diferentes variáveis, procedemos a uma análise das correlações entre as mesmas. Assim, foi possível observar o impacto que cada uma tem nas restantes variáveis, mas também comprovar a verificação das hipóteses de investigação que nos propusemos a estudar. Recorreu-se então ao Coeficiente de Correlação de *Pearson* de forma a constatar uma relação entre duas variáveis quantitativas, podendo variar entre]-1 ; 1[. A tabela seguinte demonstra os valores obtidos.

Variáveis	H	E	V	A	D	A	CC	EM	DT	E	C	QQ	
H	R	1	0,35	0,28	0,28	0,41	0,94	0,84	0,81	0,56	0,54	0,55	0,22
E	R	-	1	0,93	0,93	0,89	0,35	0,34	0,25	0,25	0,20	0,24	0,23
V	R	-	-	1	0,80	0,73	0,29	0,29	0,21	0,20	0,18	0,14	0,22
A	R	-	-	-	1	0,77	0,29	0,30	0,19	0,20	0,15	0,20	0,21
D	R	-	-	-	-	1	0,38	0,36	0,30	0,32	0,25	0,36	0,20
A	R	-	-	-	-	-	1	0,92	0,81	0,56	0,53	0,57	0,24
CC	R	-	-	-	-	-	-	1	0,537	0,562	0,517	0,561	0,266
EM	R	-	-	-	-	-	-	-	1	0,406	0,392	0,414	0,126
DT	R	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,92	0,87	0,61
E	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,69	0,38
C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,45
QQ	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Tabela 3- Coeficiente de Correlação de *Pearson* para as escalas em estudo. Fonte: SPSS.

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

Após a análise da tabela 3, conclui-se que a relação entre as variáveis é significativa ao nível de 0,01 e 0,05, ou seja, existe uma correlação significativa positiva forte entre as variáveis, sendo a correlação entre as escalas do envolvimento e desempenho no trabalho a mais baixa (0,259**) e a correlação entre a escala das horas extraordinárias no trabalho e a autoeficácia a mais alta (0,947**).

De forma a estudar em detalhe as correlações entre as variáveis, analisaram-se as relações entre as escalas e subescalas, onde foi possível constatar que a escala desempenho no trabalho apresenta uma correlação forte de 0,568 com a escala horas extraordinárias. Tanto a escala envolvimento como as subescalas, não apresentam correlações boas com a escala das horas extraordinárias, sendo que vai de 0,415 para baixo. A escala da autoeficácia apresenta uma correlação boa com a escala desempenho no trabalho, exatamente 0,567, mas também com a subescala competência, cerca de 0,570. Já a subescala confiança e capacidade percebida da escala autoeficácia, apresenta uma boa correlação de 0,562 com o desempenho no trabalho e com a subescala competência de 0,561. As correlações com a subescala esforço e motivação e com a escala de desempenho e subescalas, foram consideradas moderadas. A escala de autoeficácia apresenta correlações moderadas e baixas com a escala do envolvimento e subescalas. A correlação mais alta é de 0,389 e é entre a escala da autoeficácia e a subescala dedicação da escala envolvimento. Todas as outras correlações são menores. A escala desempenho no trabalho teve correlações moderadas a baixas com a escala e subescalas do envolvimento. Sendo que a correlação mais alta foi de 0,327 entre a escala de desempenho no trabalho e a subescala dedicação da escala do envolvimento.

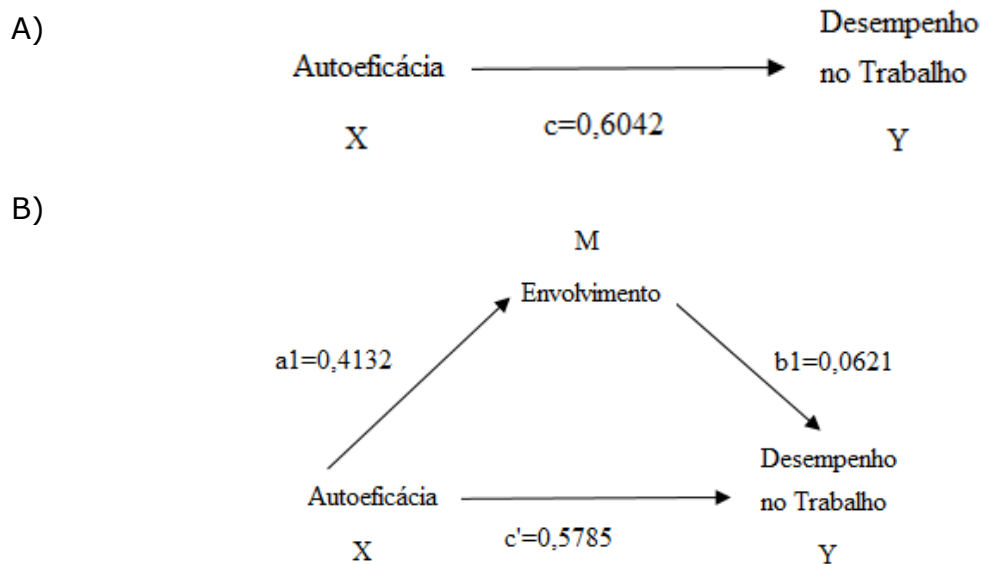
Posto esta análise, é possível entender que as H1 e H3 confirmam-se, ou seja existe uma relação positiva entre o envolvimento e o desempenho no trabalho e entre a autoeficácia e o envolvimento no trabalho.

Para o estudo da H4 recorreu-se ao modelo 4 de mediação de Hayes para estudar a relação entre a variável independente e a variável dependente, com intervenção de uma terceira variável mediadora. Para tal, assumiu-se o envolvimento como elemento mediador entre a relação do desempenho no trabalho (DT, variável dependente) com a autoeficácia (A, variável independente). E para o estudo da H2, recorreu-se ao modelo 1 de moderação de

Hayes e estudou-se o efeito de moderação das horas extraordinárias no trabalho, na relação entre as variáveis envolvimento (variável independente) e desempenho no trabalho (variável dependente).

H4: A relação entre autoeficácia (A) e o desempenho no trabalho (DT) é mediada pelo envolvimento.

A análise de mediação é um método estatístico utilizado para responder a questões sobre como uma variável independente X (A) afeta uma variável dependente Y (DT). A mediação, M (E), é o mecanismo pelo qual X influencia Y . Esse mecanismo pode ser algum aspeto emocional, cognitivo, biológico ou qualquer outro fenómeno. Existem dois caminhos distintos pelos quais a variável A influencia a variável DT . As letras, a , b , c e c' representam o efeito correspondente a cada uma das relações (figura A e B). Ao realizar-se o teste empírico de um modelo de mediação, devem ser considerados os efeitos diretos e indiretos, assim como o efeito total do modelo. Para derivar esses efeitos, é necessário estimar os componentes que constituem os efeitos indiretos, ou seja, o efeito de A no E , assim como o efeito do E sobre o DT (Hayes, 2013).



Segundo o cálculo da mediação *Sobel test* (Sobel, 1982), que seguem as recomendações de Baron e Kenny (1986) em relação aos pressupostos de análise e interpretação de resultados,

a abordagem desses autores propõe que se calcule cada um dos caminhos do modelo e determine se a variável mediadora atinge significância estatística. Por exemplo, se ambos os caminhos a e b do modelo da Figura 2b forem significativos e c' for mais próximo de zero do que c , então o mediador M é considerado significativo na relação entre X e Y .

Assim sendo, o total efeito da relação A e DT é significativo, em que a sua correlação é de $c=0,60$. Adicionalmente, o efeito da variável A e da variável mediadora E é também significativo com $a_1=0,41$. Quando se dá a entrada da variável mediadora, o modelo é significativo com uma correlação de $c'=0,57$. A estimativa de c' é inferior à estimativa de c (em valor absoluto), isto é, a relação X-Y é parcialmente explicada pela variável mediadora (Preacher e Hayes, 2004; MacKinnon, Fairchild e Fritz, 2007; Newsom, 2015). Assim sendo, podemos também confirmar a H3, visto que o efeito de A e DT é parcialmente mediado pelo E (Baron e Kenny, 1986).

H2: A relação entre o envolvimento (E) e o desempenho no trabalho (DT) é moderada pelas horas extraordinárias no trabalho (HE).

Como proposto por Baron e Kenny (1986) o efeito de moderação corresponde a uma variável que afeta a direção ou a intensidade da relação de uma variável X independente (E) com uma Y dependente (DT). Nesse sentido, a moderação corresponde a diferenças individuais ou condições situacionais que alteram a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis (Edwards e Lambert, 2007). A relação pode ser especificada conforme a figura 3, esta relação pode ser alterada em intensidade, ou seja, na presença de W (HE), a reação entre X (E) e Y (DT) fica mais forte ou mais fraca. Esta reação também pode ser alterada em direção. Assim, na presença de W , a relação entre X e Y inverte-se. Destes efeitos, podem-se avaliar “condições de validade” da relação entre X e Y, conforme citado por Hernandez, Basso e Brandão (2014).

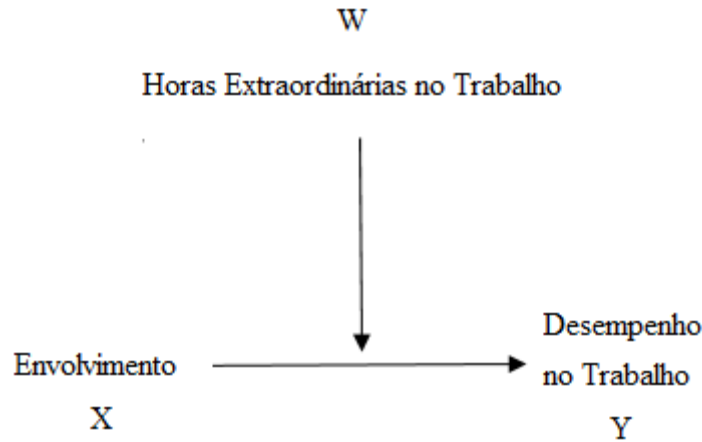


Figure 3- Modelo Conceitual de Moderação Simples. Fonte: Hayes (2013).

Em estatística, uma das maneiras de abordar o nível de significância desta relação, é avaliar a evidência contra o que se denomina hipótese nula, segundo a qual não existe diferença entre os efeitos das intervenções que se está a comparar. A força contra a hipótese nula é avaliada através do valor de p. O valor de p, é, portanto, o nível de significância e, quanto menor ele for, maior a evidência contra a hipótese nula. Por se tratar de uma probabilidade, o valor de P varia entre 0 e 1. Para efeito de tomada de decisão, é considerado a probabilidade menor do que 5% ($p < 0,05$) como o valor limite para considerar que um efeito observado no estudo é real. Isto é, a hipótese nula será rejeitada caso o valor de p seja inferior a 0,05 (Coutinho e Cunha, 2005).

Após a análise desta hipótese em SPSS, foi possível verificar que o modelo não é significativo, as variáveis isoladas não influenciam significativamente, uma vez que o valor de p é maior que 0,05. Quando existe a interação, o valor de significância é de 0,75, ou seja, a relação entre E e DT não é moderada pelas HE. Assim sendo, a hipótese H2 não é suportada.

Variáveis	T	p
E	0,37	0,71
DT	0,20	0,84
HE	0,91	0,37
Interação Moderadora	-0,32	0,75

Tabela 4- Efeito moderador das HE na relação entre a E e DT. Fonte: SPSS.

Adicionalmente, Hayes (2013), afirmou que o modelo pode ser calculado com o *script* PROCESS, desenvolvido pelo autor para o SPSS. Existe ainda a opção de visualizar um gráfico (gráfico 1) da função de moderação que auxilia na visualização dos efeitos de interação. Abaixo, é possível verificar o gráfico do efeito de moderação das HE na relação do E com o DT.

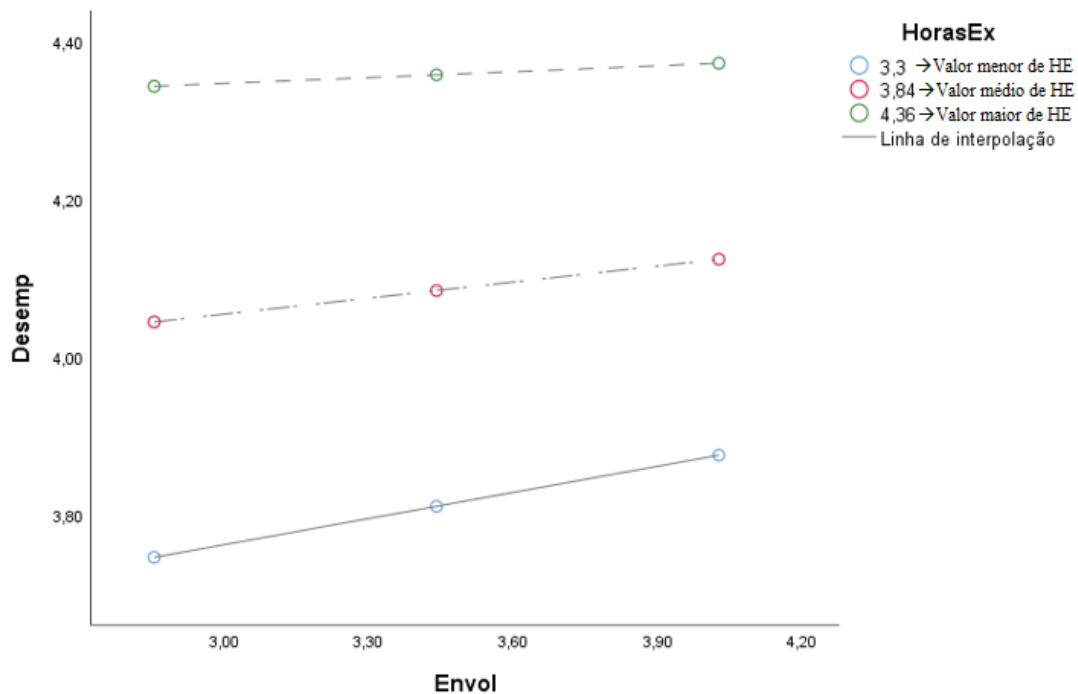


Gráfico 1- Gráfico de Moderção entre as variáveis em estudo. Fonte: SPSS.

Após a análise do gráfico, verificamos que, quanto maior for a escala das HE, maior é o seu E e DT. No entanto, quanto menor a escala das HE, o E é semelhante, mas o DT é superior. Por último, como as hipóteses deste estudo não direcionam para trabalhar com as subescalas, foi decidido que não iríamos trabalhar com as mesmas.

5. Discussões e Conclusões

5.1 Discussões

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo estudar a relação das horas extraordinárias, o envolvimento, o desempenho no trabalho e a autoeficácia da Geração *Millennial*. Procurou-se, portanto, investigar a forma como se relacionam entre si e se existiriam correlações positivas com as demais variáveis. Fomos, portanto, conferir, se existe uma relação positiva entre o envolvimento e o desempenho no trabalho e entre a autoeficácia e o envolvimento. E ainda, se o envolvimento age como mediador na relação da autoeficácia e desempenho no trabalho. Procurámos também aferir, se a relação das horas extraordinárias no trabalho, agem como um elemento moderador na relação do envolvimento e do desempenho no trabalho.

Foi evidente ao longo da revisão de literatura, que estamos perante uma Geração cuja perspectiva relativamente ao mundo laboral foca-se na forma como são tratados pelas organizações e pelas suas chefias, mas também pela forma como lhes é atribuída flexibilidade dos horários de trabalho, assim como a disponibilidade que esperam dos mesmos (Kelliher et al., 2010). Nesse sentido, é necessário que as organizações deem alguma atenção às suas necessidades, pois ao melhorarem a satisfação desta geração, melhoram o seu envolvimento e o seu desempenho no trabalho (Solanki, 2013). E como tal, os funcionários mais envolvidos, têm um desempenho melhor nas suas funções e atingem mais rápido o sucesso no trabalho (Stajkovic et al., 1998 e Bandura, 1997). Com base na premissa acima, procurámos apurar a relação do envolvimento e desempenho no trabalho. A H1 “Existe uma relação positiva entre o envolvimento e o desempenho no trabalho” foi suportada, e de acordo com Gruman e Saks (2011), comprovou-se que a melhor forma de obter um excelente desempenho no trabalho é promover e gerir o envolvimento dos funcionários.

A H2 “A relação entre o envolvimento e o desempenho no trabalho é moderada pelas horas extraordinárias no trabalho”, não foi confirmada. Os modelos de investigação não foram significativos, e quando existe a introdução da variável moderadora (horas extraordinárias no trabalho), o valor de significância é insuficiente. Sendo assim, a escala das horas extraordinárias no trabalho não afeta significativamente a relação do envolvimento com o desempenho no trabalho. A H3 “Existe uma relação positiva entre a autoeficácia e o

envolvimento no trabalho” foi confirmada. Ou seja, quanto maior a autoeficácia de um *Millennial*, maior é o seu nível de envolvimento com a organização onde trabalha. Indo de encontro com Park e Gursoy (2012), os *Millennials* acabam por sentir o seu trabalho mais significativo, auto realizável e inspirador. A H4 “A relação entre autoeficácia e o desempenho no trabalho é mediada pelo envolvimento”, foi também confirmada, de acordo com Tian, Wang, Zhang e Wen (2019), o envolvimento no trabalho age como mediador na relação autoeficácia - desempenho no trabalho. Os autores, destacam o papel do envolvimento no trabalho como um fator-chave no bem-estar profissional, que pode alterar os efeitos da autoeficácia no desempenho do trabalho.

Em tom de conclusão, verificámos que estamos perante colaboradores que são perfeitamente capazes de demonstrar níveis significativos de autoeficácia, envolvimento e desempenho no trabalho, apesar das horas extraordinárias que poderão ter que fazer. São, portanto, colaboradores que procuram contribuir de forma significativa tanto para a organização, como para a sua carreira profissional.

Por último, consideramos que este estudo serve para dar a conhecer uma realidade que acontece bastante nos dias de hoje, mas que ainda é apresentada como um grande tabu. A nosso ver, é um estudo pertinente, que faculta dados relativos à realidade atual da Geração Y.

5.2 Conclusões

A sucessiva entrada dos *Millennials* no mercado de trabalho veio trazer uma visão diferente para as organizações, uma vez que são colaboradores com exigências diferentes das da geração anterior. Ao longo dos últimos anos, as organizações tiveram que se dedicar a um novo exercício: reformular as suas metodologias organizacionais e as atitudes das suas chefias. E, para os *Millennials*, é sobretudo importante haver um constante feedback dos supervisores, é necessário identificarem-se com os valores das organizações, terem autonomia nas suas tarefas, haver um bom ambiente entre colegas, flexibilidade laboral e uma disponibilidade aceitável para a mesma.

Com este estudo, foi possível estudar a relação das escalas horas extraordinárias no trabalho, envolvimento, desempenho no trabalho e autoeficácia. Foi-nos possível concluir que um trabalhador *Millennial* poderá ser auto eficaz, se avaliar os seus desafios como oportunidades.

Se for resiliente, se esforçar e se for motivador. Conseguirá assim, lidar mais facilmente com o stress do trabalho e com as emoções negativas (Bandura, 1977). Desta maneira, sentir-se-á mais responsável pelas tarefas atribuídas, o que conduz a uma maior autonomia, maior nível de responsabilidade e eleva a possibilidade de um maior envolvimento. Foi então possível confirmar neste estudo, que existe uma relação positiva entre autoeficácia e o envolvimento no trabalho.

No que respeita ao envolvimento, um colaborador sentir-se-á mais envolvido com a sua organização, quando a relação com as suas chefias for mais “aberta”. Com isto, queremos dizer, que é necessário que a comunicação interna seja mais fluída, haja maior facilidade na comunicação vertical, ou seja, entre hierarquias. É também atrativo, haver uma avaliação de desempenho regular e uma consistente troca de *feedback*. Assim, se as organizações promoverem o envolvimento dos seus funcionários, conseguirão obter um maior desempenho no trabalho por parte dos mesmos. Consequentemente, aumentarão as suas emoções positivas no trabalho, como a felicidade e alegria. Foi também possível confirmar, que existe uma relação positiva entre o envolvimento e o desempenho no trabalho da Geração *Millennial*.

Já a relação entre autoeficácia e o desempenho no trabalho foi possível confirmar que é mediada pelo envolvimento. Ou seja, o envolvimento no trabalho age como um fator essencial para haver bem-estar profissional e poderá alterar os efeitos dessa autoeficácia no desempenho do trabalho.

No que respeita à escala das horas extraordinárias no trabalho, esta variável foi considerada moderadora na relação entre o envolvimento e o desempenho no trabalho. Porém, como não foi possível confirmar esta premissa, acreditamos que esta escala, não impacta significativamente o envolvimento e o desempenho no trabalho dos *Millennials*.

Finalmente, podemos concluir que esta Geração, apesar de trabalhar mais horas do que aquilo que assinaram no contrato, e de quererem horários mais flexíveis, não reduzem nem o seu envolvimento nem o seu desempenho no trabalho. À vista disso, acreditamos que esta, seja uma Geração que promete e que é importante as organizações adaptarem-se e apostarem nestes colaboradores.

Em conclusão, este estudo permitiu analisar a relação das horas extraordinárias no trabalho, do envolvimento, do desempenho no trabalho e da autoeficácia. Apesar de ser um estudo meramente exploratório, esperamos que permita consciencializar as organizações, de modo a perceberem que é um assunto que devem dar mais atenção. A longo prazo, os resultados podem já não ser os mesmos, uma vez que a maior parte da amostra do estudo, começou a trabalhar há menos de 5 anos. As mentalidades terão que ser alteradas, uma vez que os funcionários, cada vez mais, dão valor à sua vida pessoal. As hierarquias têm que dar atenção aos seus trabalhadores de uma forma mais próxima. Pois assim, conseguirão corresponder às suas necessidades, manter um bom ambiente laboral, motivar uma boa interação entre todos, e por fim, reter os melhores trabalhadores e aumentar a produtividade dos seus negócios.

Relativamente às limitações da investigação, pode mencionar-se em primeiro lugar a dimensão da amostra. As respostas ao nosso questionário foram apenas de 136 inquiridos, sendo que não é um número representativo para explorar o tema deste trabalho, nem é suficiente para generalizar a Geração em estudo. Adicionalmente, apesar de haver 13,1% da amostra que trabalha no estrangeiro, acreditamos que seria também relevante estudar a população estrangeira, de forma a podermos generalizar o tema sem qualquer tipo de barreira geográfica. Outra limitação deste estudo, foi a distância temporal em que o questionário esteve online, sendo que foi num curto espaço de tempo. Acreditamos que caso estivesse mais tempo, o estudo seria mais interessante, uma vez que teríamos mais respostas. Quanto à amostra do estudo, não varia muito entre o tempo de experiência profissional e o tempo com as chefias, sendo que dá a entender, que a amostra estudada, é quem entrou muito recentemente no mundo laboral. Seria, portanto, mais significativo, uma amostra com maior variância na idade, uma vez que têm mais experiência profissional.

Ao refletir sobre este trabalho, consideramos que seria pertinente para investigações futuras, estudar as outras gerações que estão atualmente no mercado de trabalho, e por sua vez, comparar os seus resultados. Seria pertinente, investigar tanto as suas divergências como as suas concordâncias.

Referências Bibliográficas

- Anger, S., (2008). Overtime work as a signaling device. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(2), pp.167-189.
- Anderson, J., Baur, J., Griffith, J. e Buckley, M. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, *The Leadership Quarterly*, 28, pp.245-260.
- Anitha, J. e Aruna, M., (2016). Enablers of employee engagement of Gen Y at the workplace with reference to automobile sector. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), pp.93-108.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. e Mhatre, K.H., (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), pp.127-152.
- Bakker, A.B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement, 46, pp. 67-75.
- Bandura, A. e Locke, E.A., (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), pp.87.
- Baron, R.M., e Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Barros, M.A., Oliveira, J.A. e Spyrides, M.H.C., (2012). Um estudo sobre autoeficácia no trabalho e características sociodemográficas de servidores de uma universidade federal. *REGE-Revista de Gestão*, 19(4), pp.571-587.
- Beckers, D.G., van der Linden, D., Smulders, P.G., Kompier, M.A., van Veldhoven, M.J. e van Yperen, N.W., (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(12), pp.1282-1289.
- Brislin, R.W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F. and Zukis, B., (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: an employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), pp.87-104.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp.169-198.

Chhajer, R., Rose, E.L. e Joseph, T., (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the middle east. *Vikalpa*, 43(4), pp.222-235.

Coutinho, E.S.F. e Cunha, G.M.D. (2005). Conceitos básicos de epidemiologia e estatística para a leitura de ensaios clínicos controlados. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 27(2), pp.146-151.

Dimock, M., 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17, pp.1-7.

Forastero, A., Sjabadhyni, B. e Mustika, M.D., (2018) What millennials want: How to optimize their work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), pp.1-16.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2017). Boletim Estatístico – novembro 2017, Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (fontes: Instituto Nacional de Estatística;

Golden, L. e Wiens-Tuers, B., (2008). Overtime work and wellbeing at home. *Review of Social Economy*, 66(1), pp.25-49.

Hayes, A.F., Montoya, A.K. e Rockwood, N.J., (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(1), pp.76-81.

Hershatter, A. e Epstein, M., (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), pp.211-223.

Heskett, J., (2007). “How will Millennials manage”. *Working Knowledge Newsletter*.

Holmberg-Wright, K., Hribar, T. e Tsegai, J. (2017), “More than money: business strategies to engage Millennials”, *Business Education Innovation Journal*, 9 (2), pp.14–23.

Johnson, M. (2015). Stop Talking About Work/Life Balance!: TEQ and the Millennial Generation. *Workforce Solutions Review*, 6 (2), pp.4-7.

Kelliher, C. e Anderson, D., (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), pp.83-106.

Keene, D.K. e Handrich, R.R., (2010). Between coddling and contempt: Managing and mentoring Millennials. *Jury Expert*, 22, pp.1.

Kilber, J., Barclay, A. e Ohmer, D., (2014). Seven tips for managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), pp.80.

Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G. e Borgogni, L., (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, 30(5), pp.254-271.

Monteiro, A. S., Palma, P. J. e Lopes, M. P. (2012). Como os gigantes aprendem a dançar: o papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. *Revista de Administração e Inovação*, 9 (4), 44-67.

Myers, K.K. e Sadaghiani, K., (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), pp.225-238.

Park, J. e Park, M. (2016). Qualitative Versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), pp.1-7.

Pereira, A. e Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, (8ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pereira, C. (2011). Can I have a life outside my job? A model for work-life conflict predictors and outcomes. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.

Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Prado, P.H.M., Korelo, J.C. e Silva, D.M.L.D., (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), pp.04-24.

Schaufeli, W. e Bakker, A. (2003). “UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual”. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.

Smith, K.T., (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), pp.434-447.

Solanki, K.R., (2013). Flextime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.9-14.

Souza, A.C.D., Alexandre, N.M.C. e Guirardello, E.D.B., (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26, pp.649-659.

Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., e Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of applied psychology*, 87(3), pp.506.

Venda, C.P.R.D., (2017). Análise da presença de variáveis mediadoras (Doctoral dissertation).

Tausig, M. e Fenwick, R., (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22(2), pp.101-119.

Tian, G., Wang, J., Zhang, Z. e Wen, Y., (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), pp.1-7.

Ter Hoeven, C.L. e van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), pp.237-255.

Wepfer, A.G., Allen, T.D., Brauchli, R., Jenny, G.J. e Bauer, G.F., (2018). Work-Life Boundaries and Well-Being: Does Work-to-Life Integration Impair Well-Being through Lack of Recovery?. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), pp.727-740.

Willyerd, K., (2015). Millennials want to be coached at work. *Harvard Business Review*, 27.

Yakın, M. e Erdil, O., (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp.370-378.

Anexos

Anexo A- Questionário

A Forma Como As Horas Extraordinárias Impactam E Comprometem O Envolvimento No Trabalho Da Geração *Millennial*.

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências Empresariais, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

O presente estudo tem como objetivo estudar o impacto das horas extraordinárias no envolvimento do trabalho da Geração *Millennial*. Peço-lhe apenas que responda ao questionário, caso tenha entre 24 e 39 anos.

Nas páginas seguintes irá encontrar afirmações sobre o seu trabalho. Para cada pergunta escolha a resposta que melhor traduz a sua opinião, assinalando o número apropriado.

Solicitamos respostas sinceras e espontâneas a todas as questões. Em todas as questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

O questionário não demora mais que 5 minutos.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género:

Feminino: ___ Masculino: ___

Idade: ___

Habilitações Literárias:

Ensino secundário (12º ano):___ Licenciatura:___

Mestrado: ___ Doutoramento:___

DADOS PROFISSIONAIS

* Caso não esteja empregado atualmente, responda com base no seu último trabalho.*

Experiência Profissional: ____ anos

Tempo de permanência na atual empresa: ____ anos

Tempo com a atual supervisor/chefia: ____ anos ou não tem supervisor/chefia: ____

País em que trabalha: Portugal ____ Estrangeiro: ____

Quantas horas trabalha por semana (em média): ____ horas.

Leia atentamente as afirmações que se seguem e avalie numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente.

Horas Extraordinárias no Trabalho

Tendo em conta o número de horas que trabalha diariamente, expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações que se seguem.	Disco rdo total mente	Di sc or do	Não conco rdo, nem discor do	C o n c o r d o	Co nc or do tot al m en te
1- Na sua organização espera-se que os empregados trabalhem horas extras, sendo ou não horas pagas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Na sua organização, sair do local de trabalho após as horas de trabalho contratualizadas é valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Sente que a sua organização passa a mensagem que um empregado só é bem sucedido se sair do local de trabalho após a saída da sua chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Sente que na sua organização existe a crença que trabalhadores que trabalhem os horários estipulados não levam o seu emprego a sério.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5- Na sua organização sente pressão para trabalhar mais horas do que gostaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Envolvimento

No âmbito do seu envolvimento com a organização onde trabalha, expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações que se seguem.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- No seu trabalho, sente-se cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- No seu trabalho, sente-se forte e cheio(a) de vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Quando se levanta de manhã, tem vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- É capaz de trabalhar por longos períodos de cada vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- No seu trabalho, é mentalmente resistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- No seu trabalho é perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Acha o trabalho que faz cheio de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Sente-se entusiasmado(a) com o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- O seu trabalho inspira-o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Sente-se orgulhoso(a) do trabalho que faz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Para si, o seu trabalho é desafiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- O tempo voa quando está a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Quando está a trabalhar, esquece tudo ao seu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Sente-se feliz quando está a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Sente-se imerso no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Perde a noção do tempo quando está a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- É difícil separar-se do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autoeficácia

No âmbito da sua autoeficácia, expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações que se seguem.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- Consegue resolver a maioria dos problemas no trabalho, se se esforçar para isso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Se alguém se opuser ao seu trabalho, consegue encontrar uma forma de obter o que quer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Para si, é fácil persistir nos seus objetivos, para alcançar as suas metas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Sente-se confiante que consegue lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Sabe como lidar com situações imprevistas no trabalho, devido às suas qualidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Pode resolver a maioria dos problemas que surgem no trabalho, se investir o esforço necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Consegue permanecer calmo quando enfrenta dificuldades no trabalho, porque pode confiar nas suas capacidades para enfrentar essas situações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- Quando encontra uma situação difícil no trabalho, geralmente consegue encontrar diversas soluções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Desempenho no Trabalho

No âmbito do seu desempenho no trabalho, expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações que se seguem.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1- Cumpre os objetivos da sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Atinge os critérios para ser promovido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Demonstra conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Preenche todos os requisitos da sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- É capaz de gerir responsabilidade acima da que lhe é atribuída habitualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Sente-se preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- É competente em todas as áreas do seu trabalho e desempenha as tarefas com competência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- De uma forma geral, demonstra bom desempenho, realizando as suas funções conforme seria esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Planeia e organiza-se de forma a atingir os objetivos da função e cumprir os prazos estipulados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Atinge os objetivos inicialmente projetados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- A quantidade global de trabalho que realiza é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- A qualidade global do trabalho que realiza é elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- O seu desempenho global no trabalho é elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela sua participação!

Anexo B – Tabela de Correlações

		Correlações											
		Horas Extraordinárias no trabalho	Autoeficácia	Autoeficácia - Confiança e capacidade	Autoeficácia - Esforço e Motivação	Envolvimento	Envolvimento - Vigor	Envolvimento - Dedicação	Envolvimento - Absorção	Desempenho no Trabalho	Desempenho no Trabalho - Excelência	Desempenho no Trabalho - Competência	Desempenho no Trabalho - Quantidade e Qualidade
Horas Extraordinárias no trabalho	Correlação de Pearson	1	,947**	,847**	,818**	,350**	,288**	,415**	,283**	,568**	,549**	,551**	,227**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,008
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Autoeficácia	Correlação de Pearson	,947**	1	,929**	,812**	,351**	,298**	,389**	,296**	,567**	,530**	,570**	,240**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Autoeficácia - Confiança e capacidade	Correlação de Pearson	,847**	,929**	1	,537**	,345**	,295**	,367**	,302**	,562**	,517**	,561**	,266**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Autoeficácia - Esforço e Motivação	Correlação de Pearson	,818**	,812**	,537**	1	,255**	,214'	,307**	,198'	,406**	,392**	,414**	,126
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,003	,012	,000	,021	,000	,000	,000	,142
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Envolvimento	Correlação de Pearson	,350**	,351**	,345**	,255**	1	,930**	,894**	,938**	,259**	,209'	,248**	,234**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,003		,000	,000	,000	,002	,015	,004	,006
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Envolvimento - Vigor	Correlação de Pearson	,288**	,298**	,295**	,214'	,930**	1	,732**	,807**	,200'	,180'	,141	,220'
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	,012	,000		,000	,000	,020	,036	,101	,010
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Envolvimento - Dedicação	Correlação de Pearson	,415**	,389**	,367**	,307**	,894**	,732**	1	,777**	,327**	,255**	,369**	,207'
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,016
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Envolvimento - Absorção	Correlação de Pearson	,283**	,296**	,302**	,198'	,938**	,807**	,777**	1	,209'	,154	,205'	,218'
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	,021	,000	,000	,000		,015	,074	,016	,011
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Desempenho no Trabalho	Correlação de Pearson	,568**	,567**	,562**	,406**	,259**	,200'	,327**	,209'	1	,928**	,870**	,611**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,002	,020	,000	,015		,000	,000	,000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Desempenho no Trabalho - Excelência	Correlação de Pearson	,549**	,530**	,517**	,392**	,209'	,180'	,255**	,154	,928**	1	,693**	,389**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,015	,036	,003	,074	,000		,000	,000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
Desempenho no Trabalho - Competência	Correlação de Pearson	,551**	,570**	,561**	,414**	,248**	,141	,369**	,205'	,870**	,693**	1	,459**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,004	,101	,000	,016	,000	,000		,000
	N	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136

Anexo C – Teste de Mediação e Moderação

H2: A relação entre o envolvimento e o desempenho no trabalho é moderada pelas horas extraordinárias no trabalho.

Model : 1
 Y : Desemp
 X : Envol
 W : HorasEx

OUTCOME VARIABLE:
 Desemp

Model Summary	R	R-sq	MSE	F (HC4)	df1	df2	p
	,5741	,3296	,1930	13,5207	3,0000	132,0000	,0000

Model	coeff	se (HC4)	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7166	3,6018	,1990	,8426	-6,4081	7,8413
Envol	,3864	1,0407	,3713	,7110	-1,6721	2,4450
HorasEx	,8156	,8992	,9071	,3660	-,9630	2,5943
Int_1	-,0830	,2589	-,3204	,7492	-,5952	,4293

H4: A relação entre autoeficácia e o desempenho no trabalho é mediada pelo envolvimento.

Model : 4
 Y : Desemp
 X : AEfic
 M : Envol

Total effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6042	,0757	7,9771	,0000	,4544	,7540	1,1388
	,5674						

Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5785	,0809	7,1478	,0000	,4184	,7386	1,0904
	,5433						

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Envol	,0257	,0282	-,0187	,0908