

*ENGAGEMENT NO TRABALHO: A
PERSPETIVA DO MODELO
DEMANDAS-RECURSOS
LABORAIS*

Daniel Luís Branquinho Moura

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre
em Psicologia Social e das Organizações

Trabalho sob a orientação de
Professor Doutor Alejandro Orgambídez-Ramos

2013

ENGAGEMENT NO TRABALHO: A PERSPETIVA DO MODELO DEMANDAS-RECURSOS LABORAIS

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Daniel Luís Branquinho Moura

Copyright

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

À Sílvia por todo o amparo e apoio dado ao longo destes anos, sempre ao meu lado nesta caminhada e assim continuará...

Às minhas irmãs pela ajuda ao longo destes 5 anos.

Ao Professor Alejandro “el mejor” orientador de dissertação que se podia ter, com conhecimentos infinitos. Sempre incansável ao longo deste ano, sempre bem-disposto e principalmente sempre disponível a qualquer hora do dia. Ajudando-me em tudo, é ele o grande obreiro deste trabalho. Ao seu lado as coisas são muito mais fáceis.

P.S. Ainda de salientar que o Professor Alejandro é o maior adepto que existe do Real Madrid, sempre demonstrando muito amor e apreço pelo clube da capital e pelo CR7!

Igualmente queria deixar uma palavra de apreço à Professora Gabriela, pois várias vezes mencionou que gosta de ler os agradecimentos das teses!

A todos os que me ajudaram e estiveram ao meu lado, um muito obrigado!

Da mesma maneira obrigado a todos os que lerem esta dissertação.

RESUMO

Cada vez mais as organizações encetam a dar valor ao funcionamento ótimo do indivíduo, uma vez que acarreta vantagens, tanto para o indivíduo, como para a própria organização. Partindo deste pressuposto, surge o *engagement* como o conceito em estudo na presente investigação.

O objetivo desta investigação, a partir do modelo demandas-recursos laborais (Job Demand-Resources), é analisar as relações entre o *empowerment* psicológico e o *engagement* no trabalho, bem como o seu impacto sobre a satisfação no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores.

Participaram 306 sujeitos empregados de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 18 e 72 anos ($M = 35.59$, $DP = 10.66$), através de um questionário *online*.

Os resultados indicam que o *empowerment* psicológico prediz significativamente o *engagement*, e o *engagement* prediz positivamente a satisfação profissional e o bem-estar positivo no trabalho. Os resultados demonstram ainda, através da realização de uma *path analysis* que o *engagement* medeia a relação entre o *empowerment* psicológico e a satisfação profissional e o bem-estar positivo no trabalho.

Constata-se assim a importância do *engagement* para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. Futuras investigações deverão analisar profundamente as relações entre estas variáveis, com diferentes amostras e instituições.

Palavras-chaves: Engagement, Empowerment Psicológico, Satisfação Profissional, Bem-estar.

ABSTRACT

Increasingly, organizations enter into to give value to the optimal functioning of the individual, as it brings benefits for the individual and for the organization itself, on this assumption, the engagement comes as a concept in study in this research.

The purpose of this research, according to the Job Demand-Resources model, the study examines the role between psychological empowerment and engagement at work as well as their impact on job satisfaction and well-being in workers.

The sample consists of 306 subjects employees of both genders with aged between 18 and 72 years ($M = 35.59$, $SD = 10.66$), a cross sectional study using online questionnaires was conducted.

The results showed that psychological empowerment significantly predicts the engagement, and engagement positively predicts job satisfaction and positive well-being. The results also demonstrate, by performing a path analysis that engagement mediates the relationship between psychological empowerment and job satisfaction and well-being.

It thus appears the importance of engagement to improve quality of work life. Further investigations were due to deeply analyze the relationships between these variables, with different samples and institutions.

Keywords: Engagement, Psychology Empowerment, Job Satisfaction, Well-being.

ÍNDICE	Página
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. O Modelo de Demandas-Recursos	3
1.2. <i>Engagement</i> no trabalho	4
1.3. <i>Empowerment</i> Psicológico	8
2. OBJETIVOS	11
3. MÉTODO	12
3.1. População e Amostra	12
3.2. Instrumentos	12
3.2.1. <i>Engagement</i>	13
3.2.2. <i>Empowerment</i> Psicológico	13
3.2.3. Bem-estar no trabalho	13
3.2.4. Satisfação Profissional	14
3.3. Procedimento	14
3.4. Análise estatística dos dados	15
4. RESULTADOS	16
4.1. Análise preliminar	16
4.2. Análise dos dados	17
5. DISCUSSÃO	24
CONCLUSÕES	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO 1	41

ÍNDICE DE TABELAS

Página

Tabela 4.1 - Estatística descritiva e correlacional entre as variáveis em estudo	18
Tabela 4.2 - Análise de regressão para as dimensões do <i>empowerment</i> que predizem o <i>engagement</i>	19
Tabela 4.3 - Índices de ajuste do Modelo	21

ÍNDICE DE FIGURAS	Página
Figura 1.1 - Modelo Demandas e Recursos Laborais	4
Figura 1.2 - Modelo em estudo	11
Figura 4.1 - Modelo estrutural ajustado	21
Figura 4.2 - Efeitos mediadores do <i>engagement</i> entre a dimensão significado e a satisfação profissional e bem-estar positivo.	22
Figura 4.3 - Efeitos mediadores do <i>engagement</i> entre a dimensão competência e a satisfação profissional e bem-estar positivo.	22
Figura 4.4 - Efeitos mediadores do <i>engagement</i> entre a dimensão autodeterminação e a satisfação profissional e bem-estar positivo.	23
Figura 4.5 - Efeitos mediadores do <i>engagement</i> entre a dimensão impacto e a satisfação profissional e bem-estar positivo.	24

INTRODUÇÃO

Na atualidade, o funcionamento das organizações/empresas está profundamente afetado pelas mudanças do ambiente externo, especialmente pelo aumento mundial da hiper-competitividade, do surgimento da sociedade da informação, do envelhecimento e da diversificação da mão-de-obra. Para poder sobreviver e prosperar num contexto de mudança contínua, as organizações necessitam de ter empregados motivados e psicologicamente saudáveis, e para que isto aconteça as políticas de saúde ocupacional e de recursos humanos devem estar sincronizadas e bem geridas (Gavino, Wayne & Erdogan, 2012; Salanova, 2008).

Nesta linha, as organizações modernas estão em constante mudança. Tais mudanças organizacionais têm impacto nos postos de trabalho, e conseqüentemente influenciam a segurança, a saúde e o bem-estar dos empregados.

Desta forma, se não existe uma boa gestão destas mudanças, pode ocorrer o aparecimento de organizações não saudáveis, que se caracterizam pela sua falta de efetividade e de adaptação ao meio. Diante o exposto, a boa gestão dos recursos humanos está a oferecer respostas a estas modificações e exigências que estão a ocorrer nas sociedades atuais (Salanova, 2008).

Posto isto, as novas correntes guiam a psicologia organizacional e do trabalho para uma vertente mais positiva, centrada nos recursos laborais e no potencial motivador, pois, tradicionalmente, a psicologia organizacional apresentava o seu foco no negativo, ou seja, no conflito, no absentismo, no stresse laboral, entre outros (Salanova, 2008; Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Por conseguinte, torna-se importante para as organizações tornarem os seus colaboradores, agentes ativos e com altos níveis de *engagement* no trabalho, porque este tem um papel crucial no desenvolvimento do capital humano, sendo um elemento essencial na saúde e no bem-estar dos colaboradores, ajudando-os a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criando um elo positivo entre os resultados individuais com os resultados da organização (Salanova, 2008; Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

O aparecimento do *engagement* no trabalho está, assim, relacionado com o surgimento desta vertente positivista da psicologia, que se foca nos aspetos positivos do ser humano e no seu funcionamento ótimo (Schaufeli & Salanova, 2007).

Segundo a perspectiva da psicologia positiva, já existem organizações com políticas de recursos humanos que têm por base conceitos, teorias e aplicações psicológicas que objetivam melhorar e incrementar tanto a saúde, segurança e bem-estar dos seus empregados, como a motivação, o compromisso, a produtividade e o desempenho organizacional (Salanova, 2008; Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Face a isto, este trabalho de investigação trata sobre dois constructos psicológicos especialmente relevantes para as empresas: o *engagement*, no qual os trabalhadores têm um senso de energia, estão conectados com o trabalho, e vêem-se como capazes de lidar com as demandas (i.e., exigências) do seu trabalho e o *empowerment* psicológico, que é visto como a percepção e as atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e ao seu papel na organização (Conger & Kanungo, 1988; Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Passa então como objetivos desta investigação analisar as relações de variáveis com interesse científico, como o *engagement* e o *empowerment* psicológico, e tentar compreender o seu impacto sobre a satisfação no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores, sob a ótica do modelo demandas e recursos.

A opção por estas variáveis pauta-se pela pertinência e atualidade das mesmas num contexto em que, como referido, as perspectivas positivas no local de trabalho são de facto, importantes, tendo em conta as consequências organizacionais e individuais que podem advir de altos níveis de *engagement* e de *empowerment* psicológico.

Face ao explanado, o presente trabalho é dividido por duas principais partes, nomeadamente o enquadramento teórico, onde são apresentados e explicitados os principais conceitos, e o estudo empírico propriamente dito, onde são apresentados os objetivos da presente investigação, a metodologia utilizada, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos, terminando com algumas conclusões gerais.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. O Modelo de Demandas-Recursos

A presente investigação tem por base o modelo demandas-recursos (J-DR, Job Demand-Resources) de Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) (Figura 1.1). Influenciado pelos modelos psicológicos dominantes do trabalho, o modelo das demandas e recursos atribui o bem-estar, a satisfação e o *engagement* às características do trabalho. Assim, este modelo é um modelo heurístico que especifica esta otimização do capital humano dos colaboradores e que pode ser produzida por dois conjuntos específicos de condições de trabalho, as demandas e os recursos do trabalho (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Demerouti, et al., 2001; Hu, Schaufeli & Taris, 2011).

As demandas, ou exigências, são aspetos provenientes da profissão e da organização que exigem esforço físico, cognitivo e emocional significativo por parte dos trabalhadores (Salanova & Schaufeli, 2009; Simbula, Guglielmi, & Schaufeli, 2011).

Estas demandas podem ser, então, quantitativas (e.g., sobrecarga, elevado ritmo de trabalho), mentais (e.g., concentração extrema, tomadas de decisões complexas), socio-emocionais (e.g., ter que mostrar emoções positivas, quando sente o contrário), físicas (e.g., calor, frio, trabalhos de cargas e descargas), organizacionais (e.g., conflitos de papéis, ambiguidades de papéis, insegurança do posto de trabalho) e, finalmente, demandas trabalho-família (e.g., trabalho noturno, estar encarregue de cuidar de terceiros no seio familiar) (Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2011; Salanova & Schaufeli, 2009; Simbula, Guglielmi, & Schaufeli, 2011).

Por outro lado, os recursos laborais são aspetos do trabalho que podem mitigar as demandas laborais e facilitar, assim, o alcance dos objetivos e metas, como também proporcionar oportunidades de crescimento pessoal. Tais recursos são, os recursos físicos (e.g., local de trabalho ergonomicamente bem organizado, boa temperatura), os recursos de tarefas (e.g., feedback, variedade das tarefas, claridade do papel, autonomia), os recursos sociais (e.g., apoio social dos colegas, *coaching*), os recursos da organização (e.g., desenvolvimento de carreira, formação) e os recursos trabalho-família (e.g., flexibilidade horária, apoio por parte dos seus familiares) (Moreno-Jiménez, Hernández, Carvajal, Gamarra, & Puig, 2009; Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Gamarra, & Herrero, 2006; Salanova & Schaufeli, 2009; Simbula, Guglielmi, & Schaufeli, 2011).

Neste mesmo âmbito do modelo, é de referir que alguns autores consideram identicamente relevante os recursos pessoais (e.g., personalidade resistente, autoestima, inteligência emocional, extroversão, otimismo, autoeficácia) como elementos fundamentais no processo de *engagement*, e igualmente no processo contrário a este, o *burnout* (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Garrosa, Moreno-Jiménez, Liang & González, 2008).

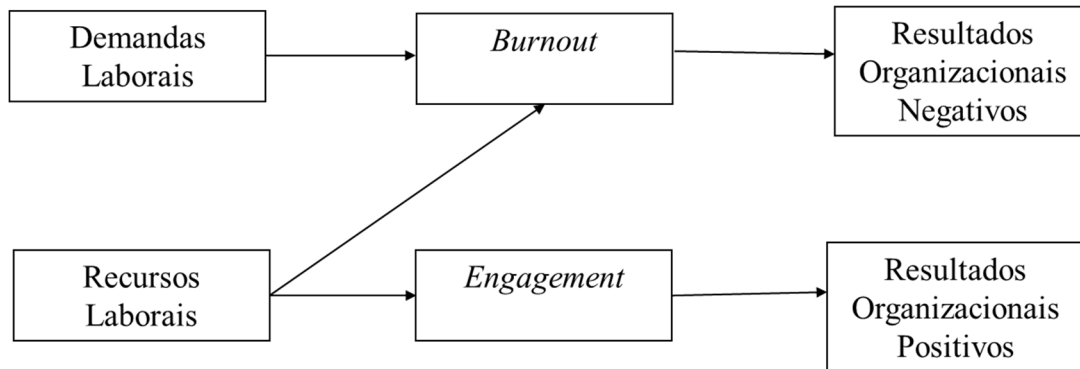


Figura 1.1 Modelo Demandas e Recursos Laborais

1.2. O *engagement* no trabalho

O *engagement* tem, atualmente, ganho especial relevância devido às novas perspetivas organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio. Por outras palavras, as organizações positivas pretendem imprimir este carácter mais positivo nos funcionários de modo a conseguir que estes se apresentem mais motivados e psicologicamente saudáveis, de forma a prosperar economicamente e socialmente no atual contexto económico, trazendo, é claro, vantagens para a própria organização (Bakker & Demerouti, 2008; Mercer, 2007; Salanova & Schaufeli, 2004; Simpson, 2009; Sonnentag, Mojza, Demerouti & Bakker, 2012; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013).

Neste sentido, a realidade social das organizações atuais requer o desenvolvimento de empregados com altos níveis de *engagement*, pois, evidentemente, este otimiza e potencia a qualidade de vida laboral e organizacional (Salanova, 2008).

O *engagement* é, então, definido como um estado afetivo-cognitivo-motivacional de realização, que não se foca num objeto em particular, num evento, num indivíduo ou

comportamento, mas reflete um estado mental dos trabalhadores no presente imediato, podendo ser distinguido de um traço de personalidade, o qual tem uma disposição durável, e reflete uma reação típica da pessoa. Na sua conceptualização, o *engagement* é composto por três componentes, o vigor, a dedicação e a absorção (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013; Pertou, Demerouti, Peeters. & Schaufeli, 2012; Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002; Schaufeli, 2012; Schaufeli & Salanova, 2007).

O vigor refere-se aos altos níveis de energia e ativação mental no trabalho, à predisposição do indivíduo em investir esforços, bem como à sua persistência perante as dificuldades. A dedicação refere-se, por sua vez, ao entusiasmo e orgulho no trabalho, caracterizando-se por um sentimento de importância e desafio. Por último, a absorção é representada por um estado de concentração em que o tempo passa rapidamente e no qual o sujeito tem dificuldade em desligar-se do trabalho (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli et al., 2002).

Portanto, os trabalhadores com altos níveis de *engagement* têm um forte sentimento de pertença à organização, são fiéis à própria organização, e rendem mais do que lhes é exigido. São, ainda, caracterizados por uma forte energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes para lidar com as exigências do trabalho, sendo agentes ativos que tomam a iniciativa no trabalho. Apresentam, assim, uma elevada capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações (Bresó, Schaufeli & Salanova, 2011; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007).

Deste modo, é possível afirmar que o *engagement* é, então, um processo interligado mas oposto ao *burnout* que se caracteriza pela exaustão, atitudes de despersonalização e baixa realização pessoal, ou seja, o *burnout* é um estado mental persistente, negativo e relacionado com o trabalho, que se caracteriza principalmente por esgotamento, acompanhado de mal-estar, de um sentimento de reduzida competência e motivação e, ainda, pelo desenvolvimento de atitudes disfuncionais no trabalho. Pode-se, assim, assumir que o *burnout* e o *engagement* são polos opostos de um contínuo (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Não obstante, certos estudos vêm demonstrar que os antecedentes do *engagement* são diversos, e referem que quanto maior os recursos organizacionais e os recursos pessoais maior será o *engagement*, ou seja, estes estudos aludem ao facto de que os

recursos são preditores favoráveis ao *engagement*, numa perspetiva do modelo demandas e recursos (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Feldt, 2010; Sulea et al., 2012). Bakker, Demerouti e Schaufeli (2003) verificaram ainda que certos recursos do trabalho (e.g., o suporte social, o *coaching* do supervisor, o feedback de desempenho e o controlo do tempo) são importantes preditores do *engagement*.

É de salientar que esta relação positiva entre os recursos do trabalho e o *engagement* é também defendida por outras teorias e modelos teóricos. Concretamente, refira-se a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980), onde existem certas características particulares do trabalho, como a variedade de competências, a autonomia e o feedback que são potenciais motivadores e preditores de resultados positivos, como a motivação intrínseca (conceito inserido no *engagement*). Ainda, a teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000) afirma que os recursos do trabalho estão inerentes às necessidades humanas básicas, tais como as necessidades de autonomia, competência e relação. Verifica-se, assim, que contextos de trabalho que fornecem recursos, tais como o controlo, feedback e suporte social, aumentam o bem-estar e a motivação intrínseca (Ryan & Frederick, 1997).

Por outro lado, os recursos do trabalho podem, igualmente, desempenhar um papel motivacional extrínseco, pois o contexto de trabalho oferece recursos que aumentam a iniciativa do colaborador para dedicar os seus esforços e capacidades à tarefa (e.g., o suporte dos colegas e o feedback elevado dos supervisores aumenta o sucesso para atingir os objetivos do trabalho) (Meijman & Mulder, 1998).

Face ao explanado, é de referir, então, que são vários os recursos que se relacionam positivamente com o *engagement* (e.g., o suporte social dos colegas e supervisores, o feedback de desempenho, o controlo no trabalho, a variedade de tarefas), e que, de facto, quanto mais são os recursos envolvidos no trabalho, maior a probabilidade de que os colaboradores se sintam com altos níveis de *engagement*, o que é desejado (Demerouti et al., 2001; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008).

Refira-se um estudo longitudinal de Bakker, Euwema e Van Emmerik (2006) entre colaboradores de uma companhia, que verificou que o suporte social dos colegas e

a autonomia no trabalho estão positivamente relacionados com elevados níveis de *engagement*.

Ao nível dos recursos pessoais como antecedentes do *engagement*, Del Libano, Llorens, Salanova e Schaufeli (2012), salientam a importância da autoeficácia, na medida em que, quando elevada, constitui-se como um fator preponderante para um alto *engagement*. Igualmente, Sonnentag (2003) alude ao fato dos comportamentos pró-ativos serem essenciais para um elevado *engagement*, da mesma forma que Karatepe e Olugbade (2009) apontam para a competitividade pessoal, como um índice que afeta os níveis de *engagement*, sendo que, quanto maior a competitividade, maior serão, também, os níveis de *engagement* do trabalhador.

Por sua vez, no que diz respeito às consequências do *engagement*, Shimazu, Schaufeli, Kubota e Kawakami (2012), afirmaram que altos níveis de *engagement* aumentam a satisfação e o bem-estar com a vida, bem como o desempenho no trabalho.

De facto, o *engagement* só apresenta efeitos positivos no local trabalho, tal como refere Christian, Garza e Slaughter (2011) que confirmaram que o *engagement* aumenta em 19% o desempenho de uma tarefa numa organização. Igualmente, Rich, Lepine e Crawford (2010) e Halbesleben (2010), mencionam que um alto nível de *engagement* aumenta a produtividade no desempenho de uma tarefa no local de trabalho. Um outro estudo de Durán, Extremera, Montalbán e Rey (2005), referem o *engagement* como fator chave que pode afetar, de forma positiva, o bem-estar dos trabalhadores.

Ainda neste âmbito, foi demonstrado empiricamente que o *engagement* se encontra positivamente relacionado com a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida em geral, bem como com a produtividade no trabalho, enquanto, por outro lado, se encontra relacionado, negativamente, com o absentismo (Hakanena & Schaufeli, 2012; Harter, Schmidt & Keyes, 2002; Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä et al., 2012; Warr & Ilke, 2012; Yeh, 2013).

Outro aspeto a reter, que aumenta a pertinência do tema, tem sido o recente interesse das grandes empresas modernas nesta temática do *engagement*, que têm realizado alguns estudos internos para verificar efetivamente o efeito positivo que este conceito tem, entre elas, a *Hewitt Associates* (2005), *Towers Perrin* (2003), *Development Dimensions International* (2006) e *The Gallup Organization* (2002). Todas estas empresas demonstraram que o *engagement* tem uma relação direta com o resultado

financeiro e com as vendas, ou seja, quanto maior o *engagement*, maior será a rentabilidade e os rendimentos financeiros.

1.3. Empowerment psicológico

O *empowerment* psicológico, ainda na perspectiva do modelo demandas-recursos, pode ser considerado como outro antecedente do *engagement*, e é nessa qualidade de antecedente que se vai empregar o conceito de *empowerment* psicológico nesta investigação.

Neste âmbito, existem diferentes perspectivas sobre o *empowerment*, nas quais realça-se duas, a fim de distinguir alguns conceitos: a psicológica e a perspectiva organizacional. O *empowerment* organizacional define-se como a descentralização de funções, ou seja, objetiva a transmissão do poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas (Santana & Santos, 2011; Wall, Wood & Leach, 2004). Por sua vez, o *empowerment* psicológico diz respeito às convicções pessoais que os funcionários têm sobre os seus papéis na organização (Knol & Van Linge, 2009). No que concerne à perspectiva psicológica, Spreitzer (1995) refere-se ao *empowerment* psicológico tendo na sua base quatro sentimentos determinantes:

- i. O sentimento de significação, onde existe um elevado nível de concordância entre as crenças e os valores pessoais e os seus próprios comportamentos, papéis profissionais e fins propostos. A perceção dos indivíduos permeia a sua relação com o seu trabalho, onde estes têm a sensação de fazer algo onde, realmente, vale a pena empregar o seu tempo e esforço para se sentirem satisfeitos e motivados, colocando todo o seu empenho na execução de uma determinada tarefa (Holdsworth & Cartwright, 2003). Dimitriades (2005) assegura, ainda, que a tarefa executada é muito importante para o indivíduo que a está a realizar. Assim, esta dimensão demonstra o sentimento dos indivíduos em fazer a diferença, tanto para a organização, como para o mundo onde se encontram inseridos (Menon, 2001);
- ii. O sentimento de autoeficácia/competência, significa a crença na posse de aptidões e habilidades necessárias para melhorar ou conseguir realizar uma tarefa corretamente (Bandura, 1982; Spreitzer, 1995). Blanchard, Carlos e Randolph (2001) conceptualizam este sentimento como o conhecimento e as habilidades que

um indivíduo leva para um objetivo ou uma tarefa. A melhor forma de determinar a competência é o desempenho demonstrado;

- iii. O sentimento de autodeterminação, significa a crença na posse da autonomia necessária ou de controlo dos fatores que afetam o desempenho pessoal. Holdsworth e Cartwright (2003) afirmam que esta dimensão está associada à liberdade, uma vez que permite aos indivíduos a possibilidade de escolher quais as tarefas a fazer e como realizá-las. Dimitriades (2005) entende-a como o sentimento do indivíduo quando ele menciona que tem autonomia significativa para realizar o seu trabalho;
- iv. O sentimento de impacto pessoal no meio ambiente de trabalho, implica um controlo sobre a totalidade do trabalho e dos seus resultados (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Esta dimensão reflete o grau de influência que um indivíduo possui no resultado final da realização de uma determinada tarefa (Matthews, Diaz & Cole, 2003).

Tendo em conta o mencionado, Thomas e Velthouse (1990) afirmam que, quando combinadas as quatro dimensões, tornam-se um conjunto quase completo ou suficiente de cognições que expressam o *empowerment* psicológico, tendo o indivíduo a capacidade de se moldar ao ambiente de trabalho em que está inserido.

Em vista disso, importa salientar as consequências positivas do *empowerment* psicológico. Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2001) referem que o *empowerment* psicológico tem um efeito direto na satisfação do trabalho, da mesma maneira que o *empowerment* psicológico tem impacto sobre o grau de tensão experimentado no trabalho. Identicamente, Seibert, Wang e Courtright (2011), aludem ao facto que um alto nível de *empowerment* psicológico, acarreta maior satisfação e bem-estar no trabalho, um maior compromisso organizacional, e um melhor desempenho da tarefa. Fuller, Morrison, Jones, Bridger e Brown (1999), similarmente, revelaram que um *empowerment* psicológico elevado pode aumentar a satisfação laboral.

No concerne às relações entre o *empowerment* psicológico e o *engagement*, a literatura apresenta um débito de informação, pois é uma temática com poucos estudos. Todavia Laschinger, Wilk, Cho e Greco (2009), no seu estudo aludem ao facto que o *empowerment* psicológico tem um efeito direto, quer com o *engagement*, quer com a eficácia. Igualmente Greco, Laschinger e Wong (2006) salientaram que os funcionários

que experienciam um ambiente de trabalho que promove o *empowerment* psicológico sentem com níveis mais elevados de *engagement* no seu trabalho. Ainda de referir o estudo de Stander e Rothmann (2010), que referem que o *empowerment* psicológico na interação com o sentimento de insegurança no trabalho, afeta o *engagement* dos funcionários.

Além destes estudos, Bhatnagar (2012), na sua investigação, salienta que o *empowerment* psicológico afeta de forma positiva o *engagement* e a inovação no trabalho, apesar de afetar, de forma negativa, a intenção de abandonar o presente emprego. Um outro estudo comprovou que líderes de equipas de trabalho com altos níveis de *empowerment* psicológico impulsionam o efeito das condições de trabalho individuais que irá, conseqüentemente, incrementar o *engagement* (Tuckey, Bakker, Dollard & Maureen, 2012).

Além disso, outros resultados sugerem que, quando existe um maior *empowerment* psicológico nos funcionários, estes sentem-se mais absorvidos no seu trabalho e mais comprometidos com a organização, o que poderá levar a um maior nível de *engagement* (Cho, Laschinger & Wong, 2006).

Assim, o objetivo desta investigação é testar um modelo (figura 1.2) com a variável *engagement* como pilar desta dita investigação, porque, evidentemente, e como já referido, é um tema pouco debatido na literatura quando se trata de relações entre *empowerment* e *engagement*, sendo que os estudos que existem em relação ao *empowerment* psicológico estão em grande maioria limitados à enfermagem (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001; Laschinger, Wong & Greco, 2006; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006; Schaufeli & Bakker 2004b; Spreitzer 1995).

Este é igualmente um tema com aplicabilidade social, pois é de forma assumida que as organizações desejam a maior produtividade possível por parte dos empregados, uma vez que os indivíduos com altos níveis de *engagement* são enérgicos e demonstram uma ligação positiva com as atividades laborais, encarando-se a si próprios como capazes de fazer face às exigências da profissão. Assim importa o que prediz esse *engagement* e as conseqüências que este acarreta (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2013).

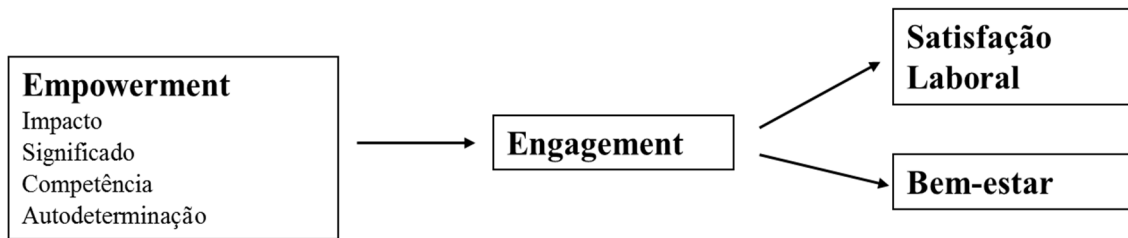


Figura 1.2 Modelo em estudo

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo 1. Determinar as relações entre as dimensões do *empowerment* psicológico e o *engagement*

H1a. O significado está positivamente relacionado com o *engagement*.

H1b. A competência está diretamente relacionada com o *engagement*.

H1c. A autodeterminação está diretamente relacionada com o *engagement*.

H1d. O impacto está diretamente relacionado com o *engagement*.

Objetivo 2. Determinar as relações entre o *engagement* e as dimensões da satisfação profissional, e do bem-estar positivo no trabalho.

H2a. O *engagement* está diretamente relacionado com (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

Objetivo 3. Determinar o papel mediador do *engagement* entre o *empowerment* psicológico (cognições) e os indicadores da qualidade de vida laboral e pessoal.

H3a. O *engagement* vai mediar a relação entre o significado e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

H3b. O *engagement* vai mediar a relação entre a competência e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

H3c. O *engagement* vai mediar a relação entre a autodeterminação e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

H3d. O *engagement* vai mediar a relação entre o impacto e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

3. MÉTODO

3.1 População e amostra

A amostragem para a realização deste estudo foi por conveniência, na qual se exigiu que os participantes tenham, no mínimo, um ano a trabalhar na mesma função e na mesma organização, ou seja, impõe-se esta obrigatoriedade aos participantes, de modo a que os indivíduos se encontrem a trabalhar de forma mais estável e mais consistente.

Esta opção deve-se ao facto de que, com um ano na mesma função e na mesma organização, torna-se mais provável que os indivíduos, na sua grande maioria, tenham superado as fases de socialização organizacional de pré-ingresso e acomodação, e já se situem na fase de metamorfose. Consequentemente, o sujeito já representa a assunção do papel de membro organizacional em pleno, com conhecimento das suas tarefas, papéis e responsabilidades, evitando assim alguma influência negativa (e.g., stresse inicial de um novo emprego) que poderia ter influência sobre as variáveis em estudo (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha & Rego, 2006).

A amostra é, assim, constituída por 306 participantes, entre os 18 e 72 anos ($M = 35.59$, $DP = 10.66$), no qual 219 participantes são do género feminino (71.6%) e 87 participantes são do género masculino (28.4%). Em relação ao estado civil, 153 participantes são solteiros (50.0%), 116 casados (37.9%), 31 em união de facto (10.1%), e 6 viúvos (2%).

Relativamente às habilitações literárias, 219 participantes têm o grau referente a licenciatura ou superior (75.2%), 76 possuem o ensino secundário completo (24.8%), 9 o ensino básico completo (2.9%) e 2 o ensino básico incompleto (0.7%).

3.2. Instrumentos

Nos instrumentos empregou-se 4 escalas no total (anexo 1), todas traduzidas para a população portuguesa e com boas características psicométricas, com vista a medir as variáveis em estudo. Aparte destes instrumentos, foram aplicadas algumas questões sociodemográficas, bem como uma questão de controlo de modo a confirmar se o sujeito trabalha, ou não, há mais de um ano na mesma função e na mesma organização.

3.2.1. *Engagement*:

Para medir o *engagement* empregou-se o Questionário do Bem-Estar e Trabalho (UWES) de Schaufeli e Bakker (2004a), no qual maiores pontuações acarretam um maior *engagement*. Traduzido pelos mesmos autores, e com uma consistência interna global de $\alpha = 0.90$, a escala é disposta em 9 itens, com 3 fatores: vigor ($\alpha = 0.86$), absorção ($\alpha = 0.76$) e dedicação ($\alpha = 0.89$). No presente estudo, a consistência interna da escala total foi de $\alpha = 0.93$, enquanto nos fatores foi de $\alpha = 0.85$ no vigor, $\alpha = 0.84$ na absorção e $\alpha = 0.90$ na dedicação.

3.2.2. *Empowerment Psicológico*

Em relação ao *empowerment* psicológico, este foi medido com a Escala de *Empowerment* de Spreitzer (1995), na qual pontuações elevadas implicam um maior *empowerment* psicológico. Esta escala foi aferida e traduzida por Gonçalves, Santos, Orgambídez-Ramos, Mendoza-Sierra, e Borrego-Alés (*In Press*), que contém 12 itens dispostos em 4 fatores (competência, impacto, autodeterminação e significado). A versão da escala aferida tem uma consistência interna de $\alpha = 0.81$, e, por sua vez, neste estudo, a consistência interna global da escala é de $\alpha = 0.88$. Analogamente, a consistência interna dos fatores da versão aferida é de $\alpha = 0.89$ na dimensão significado, $\alpha = 0.86$ na competência, $\alpha = 0.85$ na autodeterminação, e finalmente $\alpha = 0.90$ no impacto, enquanto na atual investigação a consistência interna dos fatores é de $\alpha = 0.93$ no significado, $\alpha = 0.86$ na competência, $\alpha = 0.89$ na autodeterminação e, por fim, $\alpha = 0.92$ no impacto.

3.2.3. *Bem-estar no trabalho*

Para medir o bem-estar no trabalho utilizou-se a Escala de Bem-Estar no Trabalho de Warr (1990), aferida e traduzida à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). A escala original (Warr, 1990) é constituída por duas dimensões, (ansiedade/contentamento e depressão/entusiasmo) distribuídas por 6 itens cada. Porém, na adaptação para a população portuguesa, Santos e Gonçalves (2010) verificaram que a escala apresentava discrepâncias em relação à escala original de Warr (1990), nomeadamente ao nível da identificação dos seus fatores, na qual a adaptação revelou três dimensões, o bem-estar alegria, o bem-estar serenidade e o funcionamento global adaptado.

No presente estudo, os itens relativos a emoções positivas e negativas agruparam-se formando duas dimensões que podemos denominar bem-estar positivo e bem-estar negativo, ou seja, a análise dos dados (e.g., análise exploratória) com a presente amostra, revelou nitidamente a presença destes dois fatores, embora, outros autores sugiram diferentes estruturas fatoriais (e.g, tri-fatorial, bi-fatorial, tetra-fatorial penta-fatorial). De igual modo, estudos defendem o uso de duas dimensões (bem-estar positivo e bem-estar negativo), sendo que, o próprio estudo original menciona este aspeto (Cifre & Salanova, 2002; Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2007; Gonçalves & Neves, 2011; Warr 1990).

Posto isto, a escala total de 12 itens é distribuída em dois fatores (bem-estar positivo e bem-estar negativo), em que no presente estudo apenas foi empregue o bem-estar positivo e, em relação a este mesmo fator, maiores pontuações implicam um maior bem-estar positivo no trabalho. A aferição à população portuguesa revela uma consistência interna total de $\alpha = 0.92$, e, na presente investigação, foi de $\alpha = 0.95$, enquanto o bem-estar positivo teve uma consistência interna de $\alpha = 0.91$.

3.2.4. *Satisfação Profissional*

No que diz respeito à satisfação profissional aplicou-se a Escala de Satisfação Profissional de Lima, Vala e Monteiro (1994) de 8 itens, disposto em um único fator, em que pontuações mais altas sugerem maior satisfação profissional. O alfa de *cronbach* da escala do estudo original é de $\alpha = 0.91$, e nesta investigação é de $\alpha = 0.86$.

3.3. *Procedimento*

A amostra foi recolhida a nível nacional, sem nenhuma restrição relativa ao tipo de organização, optando-se por recolher em diversas organizações de modo a ser possível uma maior generalização das conclusões retiradas.

A recolha de informação foi realizada através de um questionário colocado *online* na plataforma *GoogleDocs*. A opção de um questionário *online* tem como objetivo garantir um maior número de respostas, já que o participante acede ao questionário com uma maior autonomia e liberdade de desistir, com total anonimato (Gonçalves, 2008). Ainda de destacar, que, para garantir que nenhum participante pudesse responder mais do que uma vez ao questionário, procedeu-se, informaticamente, ao cruzamento de todos os dados sociodemográficos de todos os participantes através do *software Microsoft Office*

Access 2013, em que se verificou que não houve nenhum participante a responder mais do que uma vez.

A clareza na apresentação do questionário *online* foi testada junto de dez participantes, alunos do ensino superior, os quais não apresentaram nenhuma sugestão de melhoria do questionário. Refira-se que estes participantes não foram incluídos na amostra final.

Aquando do acesso dos participantes ao questionário, foi mostrado uma breve descrição do estudo e informação relativa à duração de resposta e garantia de confidencialidade e anonimato, sem, é claro, comprometer os objetivos do estudo.

Os questionários foram disponibilizados entre o mês de Setembro e de Novembro de 2012.

É de salientar ainda, que igualmente irá modificar-se em todas as escalas empregadas a unidade de medida de origem, ou seja, todas as escalas serão tipo *likert* de 1 a 20, uma vez que permite uma maior amplitude e variabilidade de respostas a cada item. A utilização de este tipo de escalas de 20 pontos constitui uma melhoria ao nível da sensibilidade e também se assemelha mais ao *continuum* da opinião do sujeito (Cunha, 2007).

3.4. *Análise estatística dos dados*

Foram realizados diferentes testes estatísticos, e calculou-se para todas as variáveis em estudo, as médias, desvios padrões, assimetria (*Skewness*) e curtose (*Kurtosis*). Referente à primeira hipótese executou-se correlações de *Pearson* e uma regressão linear múltipla. Na segunda hipótese foram igualmente realizadas correlações de *Pearson* e a análise de variância (ANOVA). Para testar o último objetivo realizou-se a *Path Analysis*, tendo-se optado por este método visto que é uma extensão para estudar relações estruturais (efeitos diretos e indiretos) entre variáveis manifestas (exógenas e endógenas) a partir da estrutura correlacional observada entre as variáveis. Refira-se ainda que este método da *Path Analysis* é particularmente adequado para testar hipóteses de mediação entre variáveis em relações estruturais, e, por isso, consoante o modelo a estudar (figura 1.2) é apropriado usar este método (Maroco, 2010; Wright, 1934).

Foram, então, considerados como indicadores de ajuste para a interpretação da *Path Analysis*, o X^2 (qui-quadrado), o *Goodness-of-Fit* (GFI), o *Adjusted Goodness-of-Fit*

(AGFI), o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), o *Root-Mean-Square Residual* (RMR), o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Normed Fit Index* (NFI) (Byrne, 2001; Jöreskog, 1993; Marocco, 2012).

O X^2 (qui-quadrado), testa a probabilidade do modelo teórico de se ajustar aos dados, na medida em que quanto maior este valor, pior o ajustamento do modelo. Como pode ser afetado pelo tamanho da amostra, considera-se como mais adequada a razão entre o X^2 e os graus de liberdade correspondentes (X^2/gf). Deste modo, valores entre 2 e 3 indicam um modelo teórico adequado, admitindo-se até 5 (Byrne, 2001; Jöreskog, 1993; Marocco, 2012).

O *Goodness-of-Fit* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit* (AGFI) expressam a proporção da variância-covariância nos dados explicados pelo modelo. Os valores variam de 0 a 1, sendo que cerca de 0.90 (ou superior) indica um ajuste satisfatório. A *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), com o seu intervalo de confiança de 90% (IC905), e a *Root-Mean-Square Residual* (RMR), são indicadores de maleficência do ajuste, isto é, valores elevados sugerem um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o RMSEA e o RMR se situem entre 0.05 e 0.08, aceitando-se valores de até 0.10. O *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Normed Fit Index* (NFI) são índices comparativos adicionais de ajuste ao modelo, sendo que valores mais próximos de 1 expressando um melhor ajustamento. Admitem-se valores próximos ou superiores a 0.90 como expressando um ajustamento adequado (Byrne, 2001; Jöreskog, 1993; Marocco, 2012).

Para compreender as percentagens de variância indireta explicadas nas mediações realizadas na *Path Analysis* recorreu-se ao teste de Sobel, no qual indica que se o efeito de mediação for diferente de zero, este é significativo (Maroco, 2010; Sobel, 1982).

4. RESULTADOS

4.1. Análise preliminar

Em primeiro lugar, antes de testar as hipóteses, examinou-se todas as variáveis em estudo: *engagement*, *empowerment*, bem-estar positivo e satisfação no trabalho. Diante disso, realizou-se o teste do fator único de Harman, para verificar a presença do efeito de método comum. Assim, todas as variáveis foram inseridas numa análise fatorial exploratória, utilizando as componentes principais da análise fatorial não rotacionada, e

forçando a extrair um fator. O fator surgido explica menos de 50% da variância (36,6%). Desta maneira nenhum fator geral é aparente (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Embora os resultados desta análise não excluam a possibilidade da variância de método comum, eles sugerem que a variância comum não é uma grande preocupação e, assim, é improvável que haja confusão nas interpretações dos resultados.

4.2. *Análise dos dados*

Todas as variáveis em estudo ostentam correlações positivas e significativas ($p < .01$) entre elas (tabela 4.1), apresentando igualmente valores acima do ponto médio na pontuação da escala. De relembrar o facto de que as escalas foram todas convertidas na sua unidade de medida (de 1 a 20).

Os valores de assimetria e curtose são, na sua generalidade, inferiores a 1, não indicando, por isso, desvios consideráveis à normalidade (Maroco, 2010).

De salientar o facto de que as escalas empregues apresentam valores que são considerados níveis elevados de consistência interna, o que revela que a fiabilidade dos dados obtidos com os instrumentos é muito satisfatória, indicando que se está a medir o que se pretende (Maroco & Marques, 2006).

TABELA 4.1

Estatística descritiva e correlacional entre as variáveis em estudo

	Média	Desvio- Padrão	Assimetria	Curtose	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Significado	16.95	3.10	-1.672	1.795	1	.445**	.474**	.286**	.703**	.751**	.418**	.402**
2. Competência	16.97	2.35	-.992	.988		1	.345**	.325**	.635**	.449**	.193**	.199**
3. Autodeterminação	15.28	3.65	-1.091	1.027			1	.449**	.784**	.483**	.339**	.323**
4. Impacto	12.81	4.81	-.645	-.361				1	.785**	.360**	.209**	.234**
5. <i>Empowerment</i> Total	15.51	2.58	-.405	-.444					1	.668**	.387**	.388**
6. <i>Engagement</i> total	15.02	3.27	-.890	.773						1	.488**	.550**
7. Satisfação total	12.40	3.37	-.347	.039							1	.491**
8. Bem-estar Positivo	12.26	4.21	-.444	.023								1

**p<0.01

Objetivo 1- Determinar as relações entre as dimensões do *empowerment* psicológico e o *engagement*

Primeiramente, a hipótese 1(a) alvitra que o significado está positivamente relacionado com o *engagement*. Comprova-se que existe essa correlação positiva (tabela 4.1) ($r=.751$; $p=.000$), o que mostra que quanto maior a pontuação na dimensão significado, maior, também, a pontuação no *engagement* total.

Posteriormente, a hipótese 1(b), diz respeito à dimensão competência e a sua relação com o *engagement*. De facto, corrobora-se a hipótese de que à medida que o *engagement* aumenta, aumenta, identicamente, a competência ($r=.449$; $p=.000$).

Na mesma linha de investigação, e em relação à hipótese 1(c), conclui-se que a autodeterminação está correlacionada de forma positiva com o *engagement* ($r=.483$; $p=.000$), tal como se pode observar na tabela 4.1.

Analogamente, a hipótese 1(d), hipotetizava se o impacto está diretamente relacionado com o *engagement*, e constatou-se que realmente subsiste essa correlação positiva, ou seja, à medida que aumenta o *engagement* identicamente aumenta o impacto ($r=.360$; $p=.000$).

Por fim, para suportar os resultados da primeira hipótese realizou-se a análise de uma regressão múltipla, com vista a predizer o *engagement* através das quatro dimensões do *empowerment* psicológico (tabela 4.2). Certifica-se que as quatro dimensões predizem fortemente o modelo [$F(4, 291) = 111.29$; $p=.000$], em que a variância total explicada do modelo é de 77,8%. Refira-se que os quatro fatores são significativos e, principalmente, o fator significado ($\beta = .625^{**}$) tem um grande impacto na explicação do *engagement*.

De salientar que os valores de tolerância e de VIF indicam que não existem problemas de multicolinearidade.

TABELA 4.2
Análise de regressão para as dimensões do *empowerment* que predizem o *engagement*

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>Beta</i>
Significado	.661	.047	.625**
Competência	.143	.059	.103*
Autodeterminação	.097	.041	.108*
Impacto	.070	.029	.102*

** $p<.01$, * $p<.05$

Objetivo 2 - Determinar as relações entre o *engagement*, a satisfação laboral e o bem-estar positivo no trabalho.

Nesta segunda hipótese propôs-se que o *engagement* está diretamente relacionado com (a) a satisfação laboral e (b) o bem-estar positivo no trabalho.

A priori, constata-se, tal como se pode verificar na tabela 4.1, a existência de correlações positivas entre o *engagement* e a satisfação profissional ($r=.488$; $p=.000$) e o *engagement* e o bem-estar positivo ($r=.550$; $p=.000$).

No que toca à primeira sub-hipótese (a) através duma análise de variância (ANOVA), comprovou-se que o *engagement*, como esperado, prediz a satisfação laboral [$F(1, 294) = 91.76$; $p=.000$] e com magnitude aceitável ($\beta=.488$, $p=.000$), explicando 49% da variância total da satisfação.

Respeitante à hipótese (b), similarmente à anterior, e igualmente como esperado, denota-se que o *engagement* prediz significativamente o bem-estar positivo no trabalho [$F(1, 295) = 128.16$; $p=.000$], explicando 55% da variância total da variável bem-estar positivo. Releva igualmente uma magnitude aceitável ($\beta=.550$, $p=.000$).

Objetivo 3 – Determinar o papel mediador do *engagement* entre o *empowerment* psicológico (cognições) e os indicadores da qualidade de vida laboral e pessoal.

Para testar este terceiro objetivo procedeu-se à *Path Analysis*, onde se vai determinar o papel mediador do *engagement*, entre as dimensões do *empowerment* psicológico e a satisfação profissional e o bem-estar positivo. Importa igualmente examinar os efeitos diretos e indiretos entre as variáveis.

Constata-se que o modelo estrutural estimado, apresentado na figura 4.1, tem um bom ajuste, tal como se pode comprovar nos índices expostos na tabela 4.3 (Byrne, 1994; Fan, Thompson, & Wang, 1999; Ullman, 2001; Schumacker & Lomax, 2004).

Ainda consoante os R^2 , o modelo ajustado explica 60% da variância do *engagement*, 24% da satisfação profissional e 36% do bem-estar positivo.

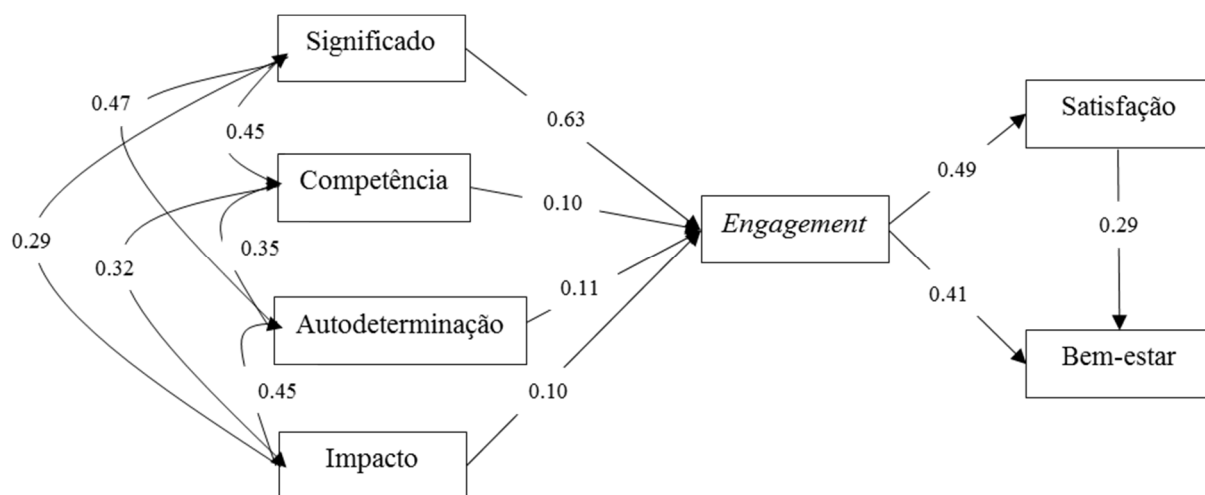


Figura 4.1 Modelo estrutural ajustado

TABELA 4.3

Índices de ajuste do Modelo

Índices de Ajustamento Absoluto	Critério de Bom ajustamento	
<i>Chi-Square</i> (X^2)	10.44	
gl	8	
X^2 /gl	1.31	< 2
<i>p</i>	.000	≤ .05
RMSEA	.032	≤ .10
GFI	.99	≥ .90
Índices de Ajustamento Relativo		
RMR	.05	≤ .10
AGFI	.97	≥ .90
NFI	.97	≥ .90
CFI	.98	≥ .90

Nota. GFI = *Goodness of Fit*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; RMR = *Root Mean Square*; AGFI = *Adjusted Goodness of Fit Index*; NFI = *Normed Fit Index*; CFI = *Comparative Fit Index*.

No que diz respeito à hipótese 3(a), em que o *engagement* vai mediar a relação entre o significado e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo, apurou-se que o *engagement* medeia a relação entre a dimensão do *empowerment* psicológico significado e a satisfação profissional e bem-estar positivo (figura 4.2).

Para compreender a percentagem de variância indireta explicada do significado sobre a satisfação, mediado pelo *engagement*, recorreu-se ao teste de Sobel (Maroco, 2010; Sobel, 1982), no qual se constatou que o efeito de mediação é significativo, com a estimativa estandardizada do efeito indireto de 30.87%, ($0.63 \times 0.49 = 0.3087$). Igualmente se verificou significativo o efeito indireto da moderação do *engagement* entre o significado e o bem-estar, de 25.83% ($0.63 \times 0.41 = 0.2583$).

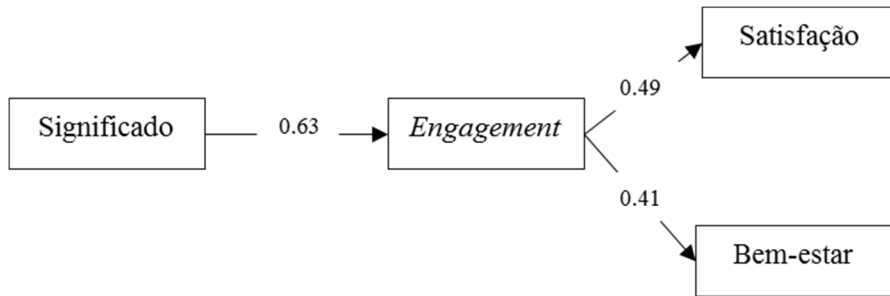


Figura 4.2 Efeitos mediadores do *engagement* entre a dimensão significado e a satisfação profissional e bem-estar positivo.

No que concerne à hipótese 3(b), que o *engagement* vai mediar a relação entre a competência e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo, confirma-se que efetivamente, os efeitos indiretos da competência no bem-estar e satisfação é mediado pelo *engagement* (figura 4.3).

O efeito indireto, mediado pelo *engagement*, da dimensão competência sobre a satisfação corresponde a 4.9% ($0.10 \times 0.49 = 0.049$), enquanto sobre o bem-estar é de 4.1% ($0.10 \times 0.41 = 0.041$), sendo ambos, segundo o teste de Sobel, significativos (Maroco, 2010; Sobel, 1982).

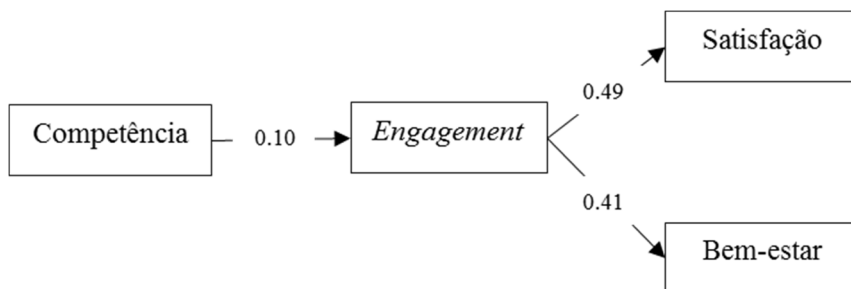


Figura 4.3 Efeitos mediadores do *engagement* entre a dimensão competência e a satisfação profissional e bem-estar positivo.

Em relação à hipótese 3(c), na qual se propunha que o *engagement* iria mediar a relação entre a autodeterminação e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo, igualmente se confirma. Observou-se um efeito indireto da autodeterminação no bem-estar e satisfação, mediado pelo *engagement* (figura 4.4).

No que concerne ao efeito indireto da dimensão da autodeterminação sobre a satisfação mediado pelo *engagement*, este é de 5.39% ($0.11 \times 0.49 = 0.0539$), sendo assim significativo o efeito de mediação, da mesma forma que o efeito indireto da autodeterminação sobre o bem-estar mediado pelo *engagement* é significativo, de 4.51% ($0.11 \times 0.41 = 0.0451$).

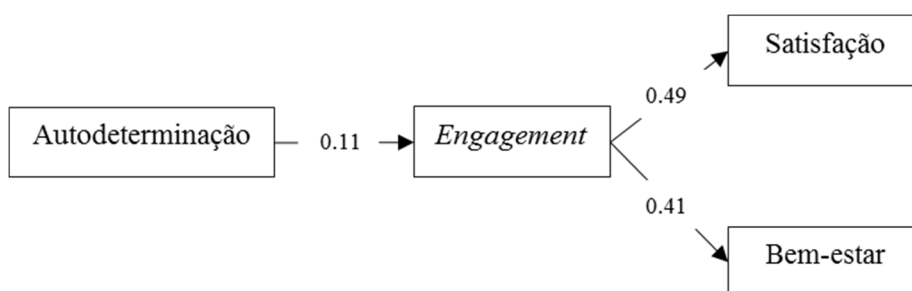


Figura 4.4 Efeitos mediadores do *engagement* entre a dimensão autodeterminação e a satisfação profissional e bem-estar positivo.

Finalmente, relativamente à última hipótese 3(d) em que se sugeria que o *engagement* ia mediar a relação entre o impacto e (a) a satisfação profissional e (b) o bem-estar positivo, esta, identicamente, confirma-se e observa-se que o *engagement* medeia o papel dos efeitos indiretos das quatro dimensões do *empowerment* psicológico, incluindo esta última hipótese o impacto (figura 4.5).

A percentagem de variância indireta explicada entre a mediação do *engagement*, sobre as variáveis impacto e satisfação é de 4.9% ($0.10 \times 0.49 = 0.049$), sendo, deste modo, significativo. Da mesma forma, o efeito indireto, mediado pelo *engagement*, da dimensão impacto sobre o bem-estar, em termos de percentagem é significativo de 4.1% ($0.10 \times 0.41 = 0.041$).

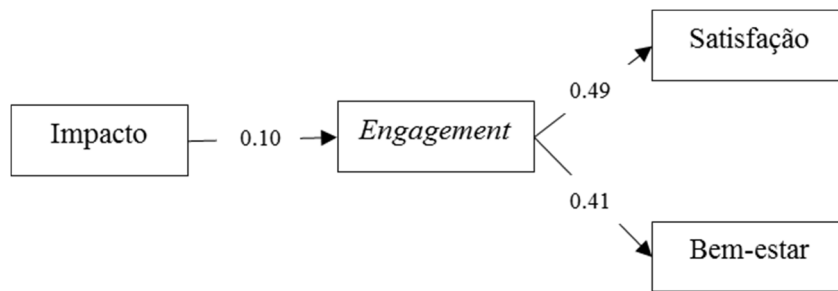


Figura 4.5 Efeitos mediadores do *engagement* entre a dimensão impacto e a satisfação profissional e bem-estar positivo.

5. DISCUSSÃO

Primeiramente, partindo para o primeiro objetivo que, de forma muito geral, tencionava determinar as relações entre as dimensões do *empowerment* psicológico e o *engagement*, revela-se que, tal como esperado, todas as dimensões do *empowerment* estão correlacionadas significativamente com o *engagement*. Inclusivamente, quando realizado um modelo de regressão linear múltipla denota-se esse mesmo facto, de que as dimensões do *empowerment* psicológico (i.e., o significado, o impacto, a autodeterminação e a competência) predizem fortemente o *engagement*, resultado este que é corroborado por diversos autores (Bhatnagar, 2012; Cho, Laschinger & Wong, 2006; Greco, Laschinger & Wong, 2006; Laschinger, Wilk, Cho & Greco, 2009; Stander & Rothmann, 2010; Tuckey, Bakker, Dollard & Maureen, 2012).

Por conseguinte, o significado está fortemente relacionado com o *engagement*, sendo a variável que mais explica o conceito de *engagement* na regressão linear realizada e, ainda é a dimensão com a correlação mais forte. Estes resultados podem ser explicados uma vez que o significado refere-se ao valor dado ao objetivo ou finalidade da tarefa desempenhada, julgada em relação aos próprios ideais ou normas do indivíduo (Thomas & Velthouse, 1990). Com efeito, o indivíduo emprega o seu tempo e esforço de modo a sentir-se satisfeito e motivado, sentindo que vale a pena colocar todo o seu empenho na execução dessa determinada tarefa (Holdsworth & Cartwright, 2003).

Como resultado disso, o aumento do significado no trabalho é visto como um método para promover a motivação e o apego ao trabalho de um funcionário, resultando

assim num maior nível de *engagement* (May, Gilson & Harter, 2004; Nelson & Simmons, 2003; Olivier & Rothmann, 2007).

Analogamente, a competência, esta está associada à autoeficácia, e é compreendida como a crença que o indivíduo possui nas suas capacidades para realizar as atividades (Spreitzer, 1995). Caracteriza-se também pelo desenvolvimento e aprendizagem no trabalho, com o intuito de aumentar a sensação de autodomínio (Menon, 2001). A sua correlação positiva com o *engagement* é, em sua parte, confirmada por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), que salientam uma forte relação entre a competência e o *engagement*, muito porque funcionários com altos níveis de *engagement* percebem-se como capazes de lidar com as demandas dos seus postos de trabalho (i.e., demonstram autoeficácia) (Llorens, Salanova, Bakker & Schaufeli, 2007).

Em relação à dimensão da autodeterminação, esta aborda a motivação intrínseca dos indivíduos, e está associada à liberdade e autonomia, que permite aos indivíduos a possibilidade de escolher quais as tarefas a fazer e como realizá-las (Dimitriades, 2005; Holdsworth & Cartwright, 2003).

Sendo assim, pode ser explicada a correlação positiva da autodeterminação com o *engagement*, uma vez que os objetivos autopropostos pelo próprio indivíduo vão aumentar o *engagement* do próprio, enquanto, por outro lado, os objetivos indigitados por outros, mesmo quando introduzidos com eficácia, não vão incrementar o *engagement* (Ryan & Deci, 2001; Stander e Rothmann, 2010). Quer, então, isto dizer que os objetivos que são selecionados através da autodeterminação são melhor interiorizados e autónomos (Ryan, Huta & Deci, 2008).

Finalmente, em relação à última dimensão do *empowerment* psicológico, o impacto está correlacionado positivamente com o *engagement*, pois esta dimensão reflete o grau de influência que um indivíduo possui no resultado final da realização de uma determinada tarefa (Matthews, Diaz & Cole, 2003). Esta corelação positiva com o *engagement* é corroborada por Spreitzer, Kizilos e Nason (1997), que mencionam que o impacto implica um envolvimento organizacional e reflete se os indivíduos sentem que estão a fazer a diferença na organização. Deste modo, o impacto implica um sentido de progressão para um objetivo e para crenças individuais, no sentido de que as suas ações estão a fazer a diferença nas suas organizações, o que contribui para o *engagement* do indivíduo (Stander & Rothmann, 2010).

Relativamente ao objetivo 2, se o *engagement* está diretamente relacionado com a satisfação laboral e o bem-estar positivo, este confirma-se nas duas variáveis.

Logicamente e como esperado, o *engagement* está relacionado com a satisfação profissional e com o bem-estar, resultado este já comprovado por outros autores. Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro e Grau (2000), verificaram que as três dimensões do *engagement* (i.e., vigor, absorção e dedicação) estão correlacionadas positivamente com a satisfação laboral. Para alguns autores, *engagement* e satisfação estão estritamente ligados, nomeadamente, Harter e colaboradores (2002) definiram o *engagement* como o envolvimento do indivíduo, a satisfação e o entusiasmo com o trabalho.

As consequências do *engagement* referem-se, principalmente, às atitudes perante o trabalho e a organização (e.g., satisfação laboral, compromisso organizacional, baixa intenção de abandonar a organização), o desempenho na realização de tarefas e a saúde.

Os colaboradores com altos níveis de *engagement*, quando comparados com aqueles que apresentam baixos níveis, estão muito mais satisfeitos com o trabalho, e sentem-se mais comprometidos e leais à organização em que trabalham (Mercer, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012).

Além disto, os funcionários com altos níveis de *engagement* têm um comportamento mais pró-ativo e elevada iniciativa pessoal, bem como níveis mais elevados de motivação para aprender novas coisas e assumir novos desafios no trabalho. Em outras palavras, o *engagement* é preditivo de comportamentos que vão para além dos comportamentos esperados de um funcionário normal/padrão, pois fazem mais do que é pedido (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Ainda dentro do segundo objetivo, constata-se que o *engagement* e o bem-estar estão significativamente correlacionados, sendo que, tal como a satisfação, o bem-estar está intrínseco quando existem altos níveis de *engagement*. Existe a evidência empírica de que o *engagement* tem como consequências, o aumento dos níveis de saúde, a diminuição dos níveis de depressão e de ansiedade, menores queixas psicopáticas e maior bem-estar psicológico (Durán, Extremera, Montalbán & Rey, 2005; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä et al., 2012; Shimazu, Schaufeli, Kubota e Kawakami, 2012; Warr & Ilke, 2012; Yeh, 2013).

Isso significa que o *engagement* no trabalho pode dinamizar os riscos de depressão, porque o *engagement* é um estado psicológico ativo e energético que promove a mobilização de recursos, mesmo em condições mentalmente difíceis (Hakanena & Schaufeli, 2012; Seppälä et al., 2012). Analisando mais especificamente, Innstrand, Langballe e Falkun (2012), depararam que a dimensão vigor do *engagement* prediz baixos níveis de sintomas depressivos e baixos níveis de nervosismo.

Posto isto, para dar coerência aos resultados parciais obtidos nos dois primeiros objetivos, este último objetivo trata de provar o modelo exposto no diagrama conceptual (figura 4.1), que relaciona os constructos de *empowerment* psicológico, *engagement*, satisfação laboral e bem-estar positivo.

Como foi verificado, o modelo estrutural estimado, apresentado na figura 4.1, tem um bom ajuste, com todos os valores significativos, tal como se pode comprovar nos índices expostos nos resultados.

Pode-se, assim, confirmar que o *engagement* efetivamente medeia as relações das quatro dimensões do *empowerment* psicológico (i.e., o significado, o impacto, a autodeterminação e a competência) com a satisfação profissional, bem como o bem-estar.

É de referir que esta relação *empowerment* psicológico/ *engagement* é consistente com a literatura que, segundo o modelo de demandas e recursos, relaciona o *engagement* com os recursos de trabalho, tais como a supervisão de apoio (Demerouti et al. 2001), o feedback de desempenho (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003), a autonomia (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004), a participação e influência nas decisões e tarefas a desempenhar (Salanova et al. 2003) e relações positivas com os colegas de trabalho (Bakker et al., 2004).

De facto, faz sentido que se os empregados que são mais propensos a encarar o seu trabalho como significativo, tiverem um maior sentido de autonomia, e tiverem uma forte crença de que podem ter um impacto no trabalho, e elevada autoeficácia, vão, logicamente, sentir-se mais satisfeitos no seu trabalho e experimentar altos níveis de vigor, dedicação e absorção (i.e., as dimensões do *engagement*).

Um estudo de Reeves, West e Barros (2005), mostrou que os enfermeiros demonstram frequentemente altos níveis de *engagement* quando sentem que são capazes de fornecer um atendimento de alta qualidade para os seus pacientes. Quando os enfermeiros sentem que não têm os recursos pessoais e organizacionais para o fazer,

revelam níveis mais baixos de qualidade no atendimento ao paciente nas suas unidades, menor satisfação no trabalho e menor bem-estar. Estes resultados, de certa forma, vêm ao encontro aos resultados do presente estudo.

No modelo testado constata-se, mais uma vez, tal como apurado na primeira hipótese, que a dimensão significado é a dimensão com maior impacto na explicação do conceito *engagement*, considerando que a falta de significado leva a sentimentos de autoeficácia diminuída, o que, a longo prazo, pode originar o *burnout*, e posteriormente insatisfação laboral. É coerente que esta dimensão significado tenha influência positiva no *engagement*, e que este, por sua vez, irá ter na satisfação e no bem-estar no trabalho (Marín, 2009).

Ainda de encontro aos resultados deste estudo, Schwarzer e Hallum (2008), no seu estudo testaram igualmente um modelo de mediação com as variáveis da autoeficácia, stresse do trabalho, e *burnout*, e verificaram que a autoeficácia prevê o stresse do trabalho, e o *burnout*, estando correlacionada negativamente com estes dois constructos. Ainda estes autores salientaram que a autoeficácia é um recurso (que pode ser enquadrado no modelo de demandas-recursos laborais), e que o *burnout* medeia a relação entre a autoeficácia e o stresse do trabalho. Neste sentido, tendo em conta que o *empowerment* psicológico tem uma forte presença de autoeficácia, podem-se encontrar similitudes com o estudo destes autores, pois, de certo modo, o *burnout* é o processo antagónico do *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Neste sentido, e mais uma vez, o *engagement*, que é um processo oposto ao *burnout*, está correlacionado positivamente com a autoeficácia, que está presente nas dimensões do *empowerment* psicológico. Por consequência, a autoeficácia (*empowerment* psicológico), através da mediação do *engagement*, vai predizer positivamente o bem-estar e a satisfação profissional, havendo, logicamente um menor stresse do trabalho.

CONCLUSÕES

O mundo organizacional está em mudança, o fenómeno da globalização generalizou-se e trouxe consigo o aumento da competitividade criando um ambiente organizacional onde todos os fatores diferenciadores são explorados. Como consequência deste ambiente, as organizações e condições de trabalho transformaram-se e foram pressionadas para uma melhoria das condições dos seus trabalhadores e, focam-se, agora, no seu capital humano.

Face às mudanças constantes nas organizações, dotar os colaboradores com altos níveis de *engagement*, torna-se uma mais-valia para estas, pois permite que o colaborador se sinta mais vigoroso, energético, dedicado, identificado no trabalho, levando a que este tenha atitudes positivas face ao trabalho, aumentando também a sua motivação intrínseca (Schaufeli & Salanova, 2007).

Existe assim, um crescente reconhecimento de que a saúde financeira da organização se relaciona com o bem-estar positivo dos colaboradores e com a redução de *burnout* dos mesmos (Goetzl, Guindon, Turshen, e Ozminskowski, 2001; Markos & Sridevi, 2010). Para que haja essa melhoria de desempenho/rendimento, tanto individual, como organizacional, é preciso um incremento do *engagement*. Os presentes resultados demonstram isso mesmo, isto é, que a presença do *engagement* melhora a satisfação no trabalho e o bem-estar positivo no trabalho, e que altos níveis de *empowerment* psicológico podem predizer altos níveis de *engagement*. Os resultados apontam, inclusive, para que altos níveis de *empowerment* psicológico, não só incitem o aumento de níveis de *engagement*, como também tenham influência para uma maior satisfação e bem-estar positivo no trabalho.

Para além destes resultados, o *engagement* no trabalho acarreta, igualmente, certos resultados positivos que contribuem decididamente para o sucesso organizacional, tais como a elevada qualidade de desempenho, o baixo absentismo, o *commitment* organizacional, a satisfação e lealdade do cliente, a produtividade, o baixo *turnover* e a segurança, tornando-se assim pertinente ter colaboradores com altos níveis de *engagement* (Harter et al., 2002).

É necessário assim, quer para uma maior produtividade da empresa, quer para uma maior satisfação e bem-estar dos colaboradores, o incremento do *engagement*, podendo,

para tal, levar a cabo estratégias que aumentem o *empowerment* psicológico de modo a promover um maior nível *engagement* e, dessa forma, maior satisfação no trabalho e maior bem-estar, isto tendo em conta que os resultados do presente estudo revelaram que o *engagement* medeia a relação entre o *empowerment* psicológico e a satisfação laboral e o bem-estar no trabalho.

Exemplos de estratégias a fomentar, para a dimensão de autodeterminação do *empowerment* psicológico, seria dar mais liberdade e autonomia ao colaborador nas escolhas das tarefas e de como as realizar, o que poderia acarretar um incremento substancial do *empowerment* psicológico e, logicamente, tal como comprovado nesta investigação, a um fomento do *engagement* e, ainda, a uma melhoria satisfacional no local de trabalho. Ainda, para a dimensão de competência, a possibilidade de oferecer um vasto leque de formações aos colaboradores, poderá fazer com que estes se sintam com mais conhecimentos e mais capazes de realizar as suas tarefas, o que, mais uma vez, poderá acarretar um aumento substancial dos níveis de *engagement* do indivíduo, que posteriormente guiará a maior bem-estar e produtividade no trabalho.

Para futuras investigações, deixam-se várias questões em aberto, como verificar este modelo com uma amostra mais homogénea ao nível dos dados sociodemográficos, mais especificamente ao nível do género.

Seria da mesma forma pertinente testar um modelo com diferentes variáveis (e.g., autoeficácia, *empowerment* estrutural, *burnout*, motivação intrínseca e extrínseca, *workaholic*), de modo a tentar compreender o que pode predizer altos níveis de *engagement*.

Ainda ao nível das sugestões para futuros estudos, seria interessante realizar um estudo longitudinal, porque os dados foram recolhidos exclusivamente através de um questionário, aplicado num único período de tempo. Assim, as respostas dos sujeitos podem refletir o seu estado emocional naquele momento e não a sua verdadeira opinião sobre os temas abordados. Neste caso, seria proveitoso realizar um estudo longitudinal para a comparação dos resultados obtidos.

Igualmente seria interessante no futuro, conceptualizar o estudo diferenciando os colaboradores de empresas públicas e de empresas privadas, uma vez que poderão haver valores diferentes nos níveis de *engagement* e satisfação, pois, dependendo do tipo de empresa, haverá diferentes recursos e demandas.

Face às conclusões retiradas, pode-se afirmar que a presente investigação se constitui como uma mais-valia para as organizações, na medida em que se observa as relações entre o *empowerment* psicológico e o *engagement*, dando assim oportunidade de se conceptualizar estes constructos positivos e vantajosos, não só para o indivíduo trabalhador, mas também para a própria organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B., (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands: resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, IJ.H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. & Schaufeli, W.B. (2011). The Job Demands-Resources model and counterproductive work behaviour: The Role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 467-496
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *As 3 chaves do empowerment: guia prático*. São Paulo: Editora Record.
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61, 339-355.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cifre, E., & Salanova, M. (2002). Multidimensionality and bipolarity of a Spanish Version of Warr's (1990) well-being measure. *The Journal of Psychology*, 136, 69-74. doi:10.1080/00223980209604139
- Cho, J., Laschinger, H., & Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43-60.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. (Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre). Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R., & Rego, A. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- Demerouti E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Development Dimensions International. (2005). *Predicting Employee Engagement Development Dimensions International, Inc.*, Retirado de: www.ddiworld.com
- Dimitriadis, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Durán, M., Extremera, N., Montalbán, M. & Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 145-158.
- Fan, X., B. Thompson, and L. Wang (1999). Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6, 56-83.
- Fuller, B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of social psychology*, 139(3), 389-391.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Liang, Y., & González, J.L. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 418-427.
- Gavino, M., Wayne, S., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686.
- Goetzel, R. Z., Guindon, A. M., Turshen, I. J., & Ozminkowski, R. J. (2001). Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 10–17.

- Gonçalves, D. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7) 1-16.
- Gonçalves, G., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., Mendoza-Sierra, M. I., & Borrego-Alés, Y. (In Press). *Adaptação da escala de empowerment psicológico de Spreitzer (1995) para a população portuguesa*. Manuscrito submetido para publicação.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). Factorial Validation of Warr's (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers. *Psychology*, 2(7), 706-712.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Retirado de:
[http://books.google.pt/books?id=5QtaFWr3HUC&pg=PA555&dq=Hackman,+J.R.,+%26+Oldham,+G.R.+\(1980\).+Work+design.&hl=ptPT&sa=X&ei=YEQoUqztN6WL7AbJs4HYCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Hackman%2C%20J.R.%2C%20%26%20Oldham%2C%20G.R.%20\(1980\).%20Work%20design.&f=false](http://books.google.pt/books?id=5QtaFWr3HUC&pg=PA555&dq=Hackman,+J.R.,+%26+Oldham,+G.R.+(1980).+Work+design.&hl=ptPT&sa=X&ei=YEQoUqztN6WL7AbJs4HYCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Hackman%2C%20J.R.%2C%20%26%20Oldham%2C%20G.R.%20(1980).%20Work%20design.&f=false). (Trabalho original publicado em 1980).
- Hakanen, J., & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415-424.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. EM: Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 102-117). New York: Psychology Press. Retirado de: <http://media.routledgeweb.com/pp/Common/samplechapters/9781841697369.pdf>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double digit growth companies*. Retirado de: <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2011). The Job Demands-Resources Model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 181-190.
- Innstrand, S.T., Langballe, E.M., Falkun, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health* 28, 1–10.
- Joreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. Em: K. A. Bollen & J. S. Lang (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.

- Karatepe, O., & Olugbade, O. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–12.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65, 359–370.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, L., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *JONA*, 31(5), 1-16.
- Laschinger, H., Wilk, P., Cho J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17, 636–646.
- Laschinger H.K.S., Wong C. & Greco P. (2006) The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30, 358–367.
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. Em: M. B. Vala, M. B. Monteiro, & A. Caetano (Eds). *Psicologia social e das organizações – Estudo em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, 21, 197-219. doi:10.1080/02678370701662151
- Markos, S. & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Marín, M. (2009). *Poder y Síndrome de Burnout en Enfermeras: Un Modelo Explicativo desde el Enfoque Psicopolítico*. (Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Doctor en el Programa Intervención Social con la Comunidad). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais*. Perô Pinheiro: Report Number.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu J.E., Gilson L.L. & Ruddy T.M. (2006) Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.

- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. Em: Albrecht, S. L. (Eds). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 111-128). Cheltenham: Edward Elgar
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Em: P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology*. (pp. 5-33). Hove, England: Psychology.
- Menon, S. T. (1999) Psychological empowerment: definition, measurement and validation. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 31(3), 161-164.
- Mercer, M., (2007). Engaging employees to drive global business success. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Gamarra, M. & Herrer, M. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 22(3), 333-346.
- Moreno-Jiménez, B., Hernández, E., Carvajal, R., Gamarra, M., & Puig, R. (2009). Burnout Among Faculty Members and the Intentions to Quit: A Multi-Sample Study. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 149-163.
- Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2003). *Health psychology and work stress: A more positive approach*. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97–119). Washington: American Psychological Association.
- Olivier, A.L., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49–56.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18, 173-195.
- Pertou, P., Demerouti, E., Peeters, M. & Schaufeli, W. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the effect on work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Reeves R., West E. & Barros D. (2005) The impact of barriers to providing high-quality care on nurses' intentions to leave London hospitals. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1), 5–9.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryan, R.M., Huta, V., & Deci, E.L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139–170.
- Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Em: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being, and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens. (2005). Psicología Organizacional Positiva. *Psicología Organizacional*, 349-376.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el 'burnout' al 'engagement': una nueva perspectiva [from burnout to engagement: a new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Santana, A., & Santos, V. (2011). O empowerment e a alta performance organizacional. *Revista de Administração e Ciências Contábeis*, 4.

- Santos, J., Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de bem-estar no trabalho de Warr (1990). *Psicologia, Educação e Cultura*, XIV(2), 285-300.
- Schaufeli, W.B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004a). Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. (2004b). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students. *A Cross National Study*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M., (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses. *Applied Psychology: an international review*, 57, 152–171. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00359.
- Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 5.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *Journal Positive Psychology*, 7, 95–106.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?. *Industrial Health*, 50, 316-321.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three wave study on job resources, self-efficacy and work engagement among Italian school teachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 285-305.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024.

- Sobel, M.E. (1982) Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Em: Leinhardt, S. (Eds). *Sociological Methodology* (pp. 290–312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between work and non-work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–28.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 4, 842–853. doi:10.1037/a0028292
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G., Kizilos, M. y Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Stander, M., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36, 1.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L., Schaufeli, W., Zaborila, C. & Sava, F. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188-207.
- The Gallup Organization. (2000). *Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true “employer of choice”*. Retirado de: <http://www.gallup.com/home.aspx>
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema*, 24, 106-112.
- Towers Perrin (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Repor*, Retirado de: http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf
- Tuckey, M., Bakker, A., Dollard, A. B., & Maureen, F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. Em: B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-44.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P., & Ilke, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, 5, 161- 215.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74–84. doi:10.1027/1866-5888/a000085
- Yeh, C. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214–239.

ANEXO 1

Instrumentos Utilizados:

I. Escala de *Empowerment* de Spreitzer (1995)

Escreva o número correspondente à sua resposta, relativamente a aspetos no seu local de trabalho, consoante a escala de 1-20, no espaço que se segue à afirmação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Discordo Totalmente				Indeciso												Concordo Totalmente			

1. Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho. _____
2. O trabalho que realizo é importante para mim. _____
3. Tenho um grau de autonomia significativo para definir como realizo o meu trabalho. _____
4. Tenho um forte impacto no que acontece no departamento. _____
5. As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim. _____
6. Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento. _____
7. Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho. _____
8. Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho. _____
9. Tenho o domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho. _____
10. O trabalho que realizo tem muito significado para mim. _____
11. Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento. _____
12. Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho. _____

II. Questionário do Bem-estar e Trabalho (UWES) de Schaufeli e Bakker (2004a)

As seguintes afirmações referem-se aos sentimentos de algumas pessoas com relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Indique a frequência (de 1 a 20) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Nenhuma vez				Algumas vezes por mês												Todos os dias			

1. No meu trabalho sinto-me pleno de energia. _____
2. Sou forte e vigoroso no meu trabalho. _____
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho. _____
4. O meu trabalho inspira-me. _____
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. _____
6. Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho. _____
7. Estou orgulhoso com o trabalho que faço. _____
8. Estou imerso no meu trabalho. _____
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho. _____

III. Escala de Satisfação Profissional de Lima, Vala e Monteiro (1994)

Escreva o número correspondente à sua resposta, ao nível da satisfação no seu trabalho, consoante a escala de 1-20, no espaço que se segue à afirmação.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Extremamente Insatisfeito				Nem satisfeito nem insatisfeito												Extremamente Satisfeito			

1. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está: _____.
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está: _____.
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está: _____.
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está: _____.
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está: _____.
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está: _____.
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está: _____.
8. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está: _____.

IV. Escala de Bem-Estar de Warr (1990)

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que pode ter em relação à instituição onde trabalha. Indique com que frequência, nas últimas duas semanas, o seu trabalho o fez sentir escreva o número correspondente à sua resposta, consoante a escala de 1 (nada) – 20 (muito), no espaço que se segue à pergunta

1. Tenso (a) _____.
2. Inquieto (a) _____.
3. Preocupado (a) _____.
4. Calmo (a) _____.
5. Satisfeito (a) _____.
6. Relaxado (a) _____.
7. Deprimido (a) _____.
8. Triste (a) _____.
9. Infeliz (a) _____.
10. Alegre (a) _____.
11. Entusiasmado (a) _____.
12. Otimista _____.

V. Dados Sociodemográficos

Género: Masculino:_____ Feminino:_____

Idade:_____

Estado civil: Solteiro(a)_____ Casado(a):_____ União de Facto_____ Viúvo(a)_____

Habilitações Literárias: _____

Profissão:_____

Naturalidade:_____

Está há mais de um ano a exercer a mesma função na mesma organização:

Sim_____ Não_____