



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

***Engagement e Suporte Organizacional em  
contexto de Saúde no Algarve***

**Paula Cristina Rodrigues Vaz Pinto**

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

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Alejandro Orgambídez Ramos

2013

**Declaração de autoria de trabalho**

*“Engagement e Suporte Organizacional em contexto de Saúde no Algarve”*

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito.

Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Paula Vaz Pinto)

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**

Terminado este estudo, posso agora afirmar que foi um dos trabalhos mais desafiantes enquanto trabalhadora estudante e ao qual dediquei muito do tempo livre. Inicialmente, este desafio apresentava metas e etapas bem delimitadas e aparentemente fáceis de percorrer, contudo revelou-se um caminho longo e com alguns obstáculos difíceis de ultrapassar. Com a colaboração de algumas pessoas que me rodeiam consegui recomeçar várias vezes do ponto em que me encontrava em apuros e dificuldades e terminar agora com sucesso esta investigação. É a essas pessoas que agradeço e a quem dedico este trabalho. Em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Doutor Alejandro Orgambidez Ramos, que acreditou sempre em mim, pelas palavras de incentivo, pela dedicação e empenho e, sobretudo, por me ter ensinado que não é possível ter sempre controlo sobre todas as variáveis. Como não podia deixar de ser, aos meus amigos, colegas de trabalho, ao meu namorado e há minha família, por estarem sempre presentes e me ajudarem nos momentos mais difíceis.

Um sincero agradecimento aos responsáveis das organizações que permitiram a realização do estudo e a todos os anónimos que disponibilizaram um pouco do seu tempo ao responderem ao inquérito, sem eles este trabalho não seria possível!

A todos, o meu muito obrigado!

## Resumo

Os objetivos deste estudo são analisar o impacto do *Engagement* na satisfação e compromisso dos profissionais em contexto de saúde. Simultaneamente é objetivo analisar, se as características do trabalho (suporte organizacional) aumentam os níveis de *engagement* no trabalho e a satisfação dos trabalhadores. Com este intuito, recorrendo a uma metodologia de base quantitativa foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 215 indivíduos provenientes de duas organizações, Centro Hospitalar do Algarve e Centro de Saúde de Faro (Unidades de saúde Familiares (USF): USF Farol, USF Al-Gharb e USF Ria Formosa).

O questionário é composto por um módulo sociográfico e pelas escalas destinadas ao estudo do *engagement*, suporte organizacional, a satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Os resultados encontrados permitem-nos afirmar que o suporte organizacional e o *engagement* desempenham um papel significativo na determinação da satisfação e compromisso organizacional. No primeiro caso a determinação destes constructos atinge os 69% e confirma-se que essa relação é mais forte para a dimensão supervisor, do suporte organizacional, ou seja quanto maior é a influência dos supervisores, maiores são os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Acreditamos que estes resultados poderão ser de grande utilidade no âmbito organizacional uma vez que permite conhecer alguns dos mecanismos propulsores da satisfação e compromisso organizacional, o que se poderá traduzir vantagens para as organizações de saúde, nomeadamente para a sua qualidade.

*Palavras-chave:* *Engagement*, Suporte Organizacional, Satisfação no trabalho e Compromisso Organizacional.

## **Abstract**

This study aims to analyze the impact of the Engagement in satisfaction and commitment of the professionals in the health context. Simultaneously is to analyze the characteristics of the work (potential motivators at work and organizational support) increase levels of engagement at work and worker satisfaction. For this purpose, using a baseline methodology was applied quantitative questionnaire survey of a sample of 215 individuals from two organizations, the Center Hospital and Health Centre Algarve Faro (Family Health Units (FHU): Farol USF, Al-Gharb USF and USF Ria Formosa.

The questionnaire consists of a module sociographic and scales designed to study Engagement, organizational support, the job satisfaction, and organizational commitment. The results allow us to state that organizational support and engagement play a significant role in determining satisfaction and organizational commitment. In the first case the determination of these constructs reaches 69% and it is confirmed that this relationship is stronger for the dimension supervisor, organizational support, ie the greater the influence of the supervisor are higher levels of worker satisfaction.

We believe that these results may be useful in the organizational scope as it allows to know some of the mechanisms thrusters satisfaction and organizational commitment, which may translate advantages for healthcare organizations, particularly for its quality.

Keywords: Engagement, organizational support, job satisfaction and organizational commitment.

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
<b>Enquadramento Teórico.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Trabalhadores <i>engaged</i> nas organizações de saúde .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Contexto externo .....</b>	<b>1</b>
<b>3. O <i>Engagement</i> no trabalho .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Definição do conceito <i>Engagement</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Variáveis antecedentes.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1. Suporte Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Variáveis consequentes .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.1. Satisfação no trabalho.....</b>	<b>23</b>
4.2.2. Compromisso organizacional.....	28
<b>6. Método.....</b>	<b>32</b>
<b>6.1. População e amostra .....</b>	<b>32</b>
6.1.1. Variáveis sociodemográficas.....	33
<b>8. Discussão dos Resultados.....</b>	<b>51</b>
<b>8.1. Principais Resultados.....</b>	<b>51</b>
<b>10. Referências bibliográficas .....</b>	<b>58</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>68</b>

## Índice de tabelas

Tabela 1.1: As mudanças no mundo laboral: as organizações tradicionais e modernas (Salanova, & Schaufeli, 2009, p.55).....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 6.1: Consistência Interna das escalas utilizadas.....	35
Tabela 7.1: Análise descritiva das variáveis .....	39
Tabela 7.2: Correlações entre variáveis .....	41
Tabela 7.3: Análise de Regressão Linear Múltipla .....	43
Tabela 7.4: Análise de modulação, Variável Dependente Satisfação (Coeficientes Não padronizados de Regressão (B) Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta), R Square ( $R^2$ ) e o valor de F Change (F) .....	45
Tabela 7.5: Análise de modulação, variável dependente, Compromisso Afetivo .....	46
Tabela 7.6: Análise de modulação, variável dependente, Compromisso Instrumental...47	
Tabela 7.7: Análise de modulação, variável dependente, Compromisso Normativo ....	48

## Índice de figuras

Figura 1: The JD-R <i>Model of Work Engagement</i> (Bakker & Demerouti, 2007).....	15
Figura 2: Relação modulada entre o suporte com o supervisor e a satisfação profissional pelo <i>engagement</i> no trabalho .....	46
Figura 3: Relação modulada entre o suporte dos colegas e a satisfação profissional pelo <i>engagement</i> no trabalho.....	46
Figura 4: Relação modulada entre o suporte com os colegas e o compromisso instrumental pelo <i>engagement</i> no trabalho.....	48
Figura 5: Relação modulada entre o suporte com o supervisor e o compromisso normativo pelo <i>engagement</i> no trabalho.....	50

## **Enquadramento Teórico**

### **1. Trabalhadores *engaged* nas organizações de saúde**

A sociedade, atravessa uma fase conturbada e de grandes transformações, devido tanto à mudança de paradigmas e valores sócio culturais, bem como à crise económica e financeira nacional e mundial. Os trabalhadores confrontam-se, no momento, com mudanças organizacionais que exigem resposta imediata sendo obrigados a colocar em prática todas as suas capacidades técnicas, científicas e relacionais. Para fazer face a estes desafios, o profissional tem que provar a sua capacidade de planeamento, os seus conhecimentos e actuar de forma clara, precisa, concisa, sequencial e devidamente fundamentada nas situações com o qual se depara diariamente. (Porter, 2002).

#### **1.1 Contexto externo**

Hoje vivem-se mudanças globais no mundo e consequentemente no mundo do trabalho. A chamada “globalização” ou “internacionalização” diz respeito à integração das economias nacionais e internacionais através de fluxos de capital, do comércio, da intereção estrangeira, da migração e a da evolução tecnológica. Através dos diferentes modos de comunicação avançada, telemóveis como smartphones, televisão por satélite ou fibra, computadores portáteis e internet, a ligação ao mundo faz-se ao minuto. O aparecimento de uma “aldeia global” através do avanço tecnológico, não é apenas cultural mas também um fenómeno económico que engloba a indústria, o comércio e os negócios (Milton Santos, 2000).

Um dos exemplos mais notáveis a nível da internacionalização é a integração dos países da união europeia numa zona económica comum. Após a destruição provocada pela Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945) surge a necessidade de uma união cada vez mais estreita entre os povos da Europa, tendo como objetivo preservar a paz e a prosperidade. Desta forma, revelou-se necessário criar um grupo ou comunidade que reunisse esforços, ideias e bens, para abordar problemas comuns e assim obter melhores condições de vida. A adesão à zona euro reforça o grau de interdependência económica entre Estados Membros. Estes partilham, além da moeda comum, uma política monetária única conduzida pelo Banco Central Europeu. A moeda única e a política monetária fomentam o estreitamento dos laços comerciais e financeiros.

As mudanças externas económicas, políticas e tecnológicas deram lugar a modificações na demografia de muitos dos países denominados industriais. Estamos a assistir a um rápido envelhecimento da população ativa que se traduz numa mão-de-obra mais cara e menos rentável. As baixas taxas de natalidade, a evolução tecnológica e científica na área médica, a adoção de estilos de vida mais saudáveis e a diminuição da mortalidade são os principais responsáveis pela inversão da pirâmide demográfica.

Em 2012, registaram-se 106.543 óbitos (10,2%) de residentes em Portugal, valor ligeiramente acima da média comunitária (9,9% em 2012). Com o alargamento da Europa Comunitária aumenta a amplitude da esperança de vida observando-se em 2012, valores mais elevados, para os homens, na Islândia (81,6 anos) e para as mulheres em Espanha (85,5 anos) e mais baixos para Lituânia e Letónia, ambos com 74,1 anos.

A população é cada vez mais velha, como se pode confirmar pelos dados seguintes: população portuguesa em idade ativa mais jovem (15-24 anos) desceu para 7,3 % em 2013 (21,5% em 1986) enquanto a população com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos cresceu para 24% (18,5% em 1986). Esta tendência permite concluir que a população em idade ativa está a envelhecer. A população idosa, superior a 65 anos, representava no início do período de observação, cerca de 3,4%, reforçou essa posição aumentando continuamente até atingir os 4,9% em 2013 (Eurostat / Institutos Nacionais de Estatística, PORDATA, 2013).

## **1.2. Contexto Laboral**

O ambiente laboral está em permanente mudança, tanto a nível quantitativo, no que se refere à intensidade e volume de trabalho, como a nível qualitativo, ou seja no conteúdo funcional do próprio trabalho. Com a globalização potencializou-se a ligação entre estruturas políticas e económicas de diversos países, o que pode levar a assimetrias. Os países ditos periféricos e em vias de desenvolvimento ficam mais vulneráveis por não assimilarem as mesmas tecnologias dos países desenvolvidos. Além de um fenómeno económico é um fenómeno revolucionário que aumenta a discrepância social no acesso às informações, ou seja, são os incluídos (prestadores de serviços altamente especializados) e os excluídos (os trabalhadores precários, subcontratados e os desempregados). A maioria dos países em desenvolvimento sofre transformações

sociais graves, como por exemplo o desemprego, a informalidade, a precariedade do trabalho e a fragmentação dos movimentos sociais e sindicais (Vieira & Liszt., 1997).

O individualismo, conduzido pela movimentação incessante da globalização de interesses, da competitividade, do consumo sem limites, dos comportamentos ditados pela média alucinada e pela automação proposta pelo sistema vigente na sociedade, empurram o indivíduo para o desconhecido. Assim vinga na sociedade a violência, o desrespeito ao cidadão, a perda do seu espaço, a insegurança ameaçadora, a ansiedade, o medo e a desconfiança. Ante a impossibilidade de encontrar-se consigo mesmo nesse processo global, o indivíduo não se identifica como cidadão, e daí resultam diversos fragmentos da vida social, sendo o mais grave a ampliação do desemprego. Como assevera Milton Santos (2007):

*“Consumismo e competitividade levam ao emagrecimento moral e intelectual da pessoa, à redução da personalidade e da visão do mundo, convidando, também, a esquecer a oposição fundamental entre a figura do consumidor e a figura do cidadão.”*

Há uma exigência global de aumentar a produção e a competitividade das empresas o que tem como consequência o aumento da carga horária de cada funcionário, maior volume de trabalho por hora e diminuição do tempo para reflexão, para pausas quer elas sejam para aliviar a tensão física, mental ou emocional. Trabalha-se cada vez mais para atingir metas, que se traduzem em números e o maior desafio hoje dos trabalhadores é atingir essas metas num menor espaço de tempo. O culto da urgência no trabalho, levou à introdução de práticas de trabalho de alto rendimento individual, introduzindo níveis elevados de eficiência, gestão de uma cultura organizacional baseada no trabalho com prazos ajustados e um trabalho em alta velocidade.

O desenvolvimento tecnológico, sociocultural e as consequências da globalização proporcionam benefícios ao mundo moderno e, em contrapartida, desencadeiam mudanças no comportamento biopsicossocial dos indivíduos, interferindo diretamente na qualidade de vida da população (Jodas & Hadadd, 2009). As exigências da dinâmica capitalista vigente no mundo do trabalho têm exercido influências também sobre o setor da saúde; Oliveira, Tristão e Neiva (2006). Assim, as contínuas inovações técnicas e tecnológicas e as exigências decorrentes dessas mudanças introduzidas na organização do trabalho nas instituições hospitalares são percebidas como condições que, ao alterar frequentemente a dinâmica laboral, podem afetar a saúde do trabalhador

na medida em que ultrapassam a capacidade de adaptação destes profissionais, com importantes repercussões na organização laboral e força de trabalho em saúde.

As reformas dos cuidados de saúde são um imperativo a nível mundial. Sistemas de Saúde com infraestruturas fortes ao nível dos cuidados primários e secundários tendem a apresentar uma população mais saudável e menores despesas em saúde. Em Portugal o sistema de saúde visa a sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde (SNS), sem sacrificar alguns dos seus princípios fundamentais: financiamento público, universalidade no acesso e equidade nos resultados em saúde. Neste contexto, assiste-se à implementação de um novo modelo organizacional baseado na proximidade com a população e na racionalização de recursos e infraestruturas, através duma estratégia de descentralização da gestão de serviços. As relações entre financiadores e prestadores são agora suportadas por contratos que associam um orçamento a resultados esperados, contribuindo para uma melhor afetação de recursos e desempenho. Pressupõe-se a autonomia e responsabilização das partes envolvidas, bem como a existência de sistemas de monitorização e avaliação. Deste modo as organizações de saúde são obrigadas a possuir trabalhadores em menor número com uma grande capacidade de eficiência.

O mundo do trabalho e em especial na área da saúde exige trabalhadores *engaged*. Requerem uma substancial participação psicológica dos diferentes funcionários (assistentes operacionais, enfermeiros, médicos, entre outros) em vez da capacidade física com relevo no passado. As organizações modernas necessitam de funcionários que são capazes e estão dispostos a intervir psicologicamente nos seus postos de trabalho, ou seja, hoje dá-se maior relevo ao estado da mente e alma do trabalhador do que no passado.

### **1.3. Contexto Organizacional**

Essencialmente destacam-se como mudanças organizacionais mais significativas: as fusões e aquisições, reestruturações e reduções de modelos e as privatizações. Com estas surgem muitos despedimentos e instalou-se o sentimento de insegurança entre os trabalhadores. Destaca-se os 13% de trabalhadores dos 25 países da EU que consideram poder perder o seu emprego nos próximos 6 meses (Fundação Europeia para a minoria das condições de vida e trabalho, 2007). As práticas organizacionais dão ênfase ao alto rendimento e a uma maior flexibilidade.

O alto rendimento das empresas relaciona-se com eficiência: uma política verde, com menores resíduos, menor esforço humano e diminuição do tempo para produzir bens ou serviços. Igual preocupação com qualidade, envolvimento de trabalhadores e chefias na formulação de ideias e metas para a empresa, motivando e enriquecendo o trabalho dos funcionários. Surgem novas tecnologias que aumentam a precisão e flexibilidade do trabalho e a gestão de muitas empresas passa pela produção em cadeia. O trabalho é realizado em equipa e não individualmente, as pessoas em conjunto e cooperando entre elas tem maior facilidade em atingir metas comuns ao trabalho. Para atingir níveis mais elevados de competitividade e inovação, as organizações optam por investir no conhecimento, identificando, criando, representando e distribuindo todo o tipo de conhecimentos. Inserido nesse êxito competitivo está igualmente a gestão do rendimento que se refere às contratações, retorno de investimentos, gastos de gestão e gastos operacionais. Por último, no que diz respeito a rendimento estão as compras e vendas de produtos e serviços através dos sistemas eletrónicos como Internet.

Na flexibilidade é possível distinguir quatro tipos. A flexibilidade estrutural que cria hierarquias planas através de eliminação de supervisores e mantendo os chefes intermédios numa coordenação horizontal. A flexibilidade funcional que coloca em prática o trabalho que responda às exigências, às ofertas e volume de trabalho. Na flexibilidade geográfica há determinado trabalhos que têm mais impacto de acordo com a zona geográfica. A flexibilidade baseada no trabalho é aquela que vai reestruturando as estratégias que conduz o trabalhador a adaptar-se aos novos desafios e problemas que surjam.

Os novos acordos laborais são essencialmente temporários, ou seja as empresas contratam trabalhadores em função de um projeto e quando este está finalizado o seu trabalho também, obrigando-o a procurar outro projeto. Desta forma, numa visão totalmente económica, as horas extraordinárias pagas aos trabalhadores tornam-se regulares e são preferidas em vez das contratações adicionais.

Devido à utilização frequente das tecnologias de informação na nossa sociedade aparecem novos acordos laborais, como o trabalho à distância através de dispositivos eletrónicos de comunicação como o correio eletrónico, internet, intranet, computadores e telemóveis, trabalhando por exemplo em casa ou em viagens.

Torna-se igualmente relevante destacar a importância dos conceitos empregabilidade e *empowerment* nas novas carreiras profissionais. O *empowerment* é o

processo que permite aos trabalhadores pensarem, comportarem-se, atuar, controlar e tomar decisões de forma autónoma. “*Empowerment significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo*” (*Executive Digest, 1996*).

“*Empowerment é o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia, etc.*” (2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, 2002).

Esta capacidade proveniente do trabalhador responsabiliza-se por eliminar obstáculos que limitam a capacidade dos trabalhadores, aumentando a participação na tomada de decisões, fomentando o controlo no trabalho, através de formação e desenvolvimento de habilidades, delegando autoridade e responsabilidade. Diretamente relacionado com o conceito *empowerment* está o conceito empregabilidade, ou seja trabalhadores *empowered*, são mais facilmente empregados porque desenvolveram conhecimentos, habilidades e atitudes mais completas e têm maior aptidão em encontrar postos de trabalho alternativos. A empregabilidade é a capacidade de ter e manter um posto de trabalho. Os trabalhadores são menos dependentes de uma empresa, mais ativos, contêm iniciativa pessoal e atingem um cargo derivado do seu esforço na carreira (Salanova & Llorens, 2007). O mundo do trabalho hoje exige que a gestão da carreira profissional tem que ter um certo grau de iniciativa pessoal, é o funcionário que tem que construir o seu próprio cargo.

Em sùmula, apresenta-se a seguir um resumo das principais mudanças das organizações tradicionais e as modernas:

Tabela 1.1: As mudanças no mundo laboral: as organizações tradicionais e modernas (Salanova, & Schaufeli, 2009, p.55)

<b>Organizações Tradicionais</b>	<b>Organizações Modernas</b>
<i>Contexto Externo</i>	
Monocultura	Diversidade
Aposentação antecipada	Aposentação tardia
<i>Contexto Organizacional</i>	
Contexto organizacional estável	Mudanças contínuas
Trabalho para toda a vida	Trabalho precário
Trabalho individual	Trabalho em equipa
Estrutura horizontal	Estrutura vertical
Controlo externo	Autocontrolo
Dependência da organização	Auto responsabilidade
Pautas e horários fixos	Sem limites
<i>Contexto Laboral</i>	
Exigências físicas	Exigências mentais e emocionais
Experiência	Aprendizagem continua
Trabalho Extenso	Intensificação do trabalho

## 2. Psicologia positiva

Até à década de 90, a tendência para abordar a pessoa nos vários contextos da sociedade era essencialmente virada para os problemas e os aspetos negativos. A sociedade experienciava um locus de controlo externo muito grande e vivia no pessimismo excessivo.

Contudo, esta disposição negativa inverteu-se, os investigadores sociais perceberam que, para remediar ou reparar os danos psíquicos sofridos pelo sujeito, para o ajudar a viver feliz, é necessário aumentar as resistências e não reparar as fraquezas. Surge assim o conceito da Psicologia Positiva que procura entender e promover os fatores que permitem o desenvolvimento ótimo dos indivíduos e das comunidades. Psicologia Positiva não é ideia nova, tendo as suas raízes na Psicologia Humanista: “Towards a Positive Psychology” era capítulo do livro “Motivation and Personality” (Maslow,

1954), mas foi movimento que não predominou desde a década de 60 até final dos anos 90. Este conceito emerge na filosofia grega e vai até aos filósofos da modernidade (de Epicuro a Sartre); *“As pessoas felizes lembram o passado com gratidão, alegram-se com o presente e encaram o futuro sem medo” (Epicuro); “A felicidade não está em fazer o que a gente quer e sim em querer o que a gente faz” (Sartre).*

A Psicologia positiva atende ao estudo da emoção positiva (integração do passado, felicidade e esperança), do carácter positivo (forças, virtudes, capacidades, inteligência) e de instituições positivas (a democracia, a família e a liberdade) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

É necessário ensinar às novas gerações a resiliência, a esperança e o otimismo, para as tornar mais resistentes à depressão e capazes de terem uma vida mais feliz e produtiva. (Snyder & Lopez, 2002).

Esta tendência recente de concentrar-se em questões otimistas aumentou o foco de atenção na psicologia organizacional no comportamento organizacional positivo, que é *“...o estudo orientado positivamente pelas forças, recursos humanos e capacidade psicológica que podem ser medidas, desenvolvidas e efetivamente manobradas para a melhora do desempenho laboral do dia-a-dia” (Luthans, 2002).*

Os objetivos dos esforços da Psicologia Positiva, traduzem-se em conceitos como: felicidade, bem-estar (psicológico, subjetivo, no trabalho), qualidade de vida e satisfação com a vida.

O Bem-estar *“ (...) expressão que tanto é utilizada no quotidiano como em contexto científico. Para o senso comum representa, na essência, um estado ou situação que contribui para a saúde, parte das vezes inclusive, associada à beleza corporal e à atividade de lazer. Num contexto científico é utilizada, muitas vezes, em oposição ao termo mal-estar. A associação de associação de qualificativos (subjetivo, psicológico) está relacionada com a atribuição de sentido científico específico ao termo bem-estar, que remete para um determinado domínio”* ou seja para um certo significado teórico-psicológico e para preditores distintos (Vieira, 2007, p. 18,19)

Segundo Vieira, a satisfação com a vida traduz a avaliação que cada um faz dos acontecimentos que vão surgindo ao longo da vida, quer sejam previstos ou imprevistos que se transformam numa representação agradável (quando são desejados por nós) ou desagradável (quando são indesejáveis). *“Estas manifestações estão associadas, frequentemente, à nossa vida emocional, à saúde, à atividade profissional e aos bens financeiros e materiais” (Vieira, 2007, p. 19).*

No que respeita à qualidade de vida, é uma máxima que só tem significado se falarmos em experiência de vida, condições de vida e bem-estar subjetivo (reação avaliativa do sujeito em relação à sua própria vida).

Distinguem-se vários tipos de bem-estar, contudo neste estudo é importante destacar o dito, bem-estar no trabalho. Este pode ser considerado como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve os seus potenciais/competências e avança para alcançar as suas metas de vida (Warr, 2009). Trata-se de um constructo composto por três dimensões de cariz afetivo, dirigidas ao trabalho e à organização empregadora: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2004).

Ao bem-estar no trabalho estão associadas experiências de prazer e alegria no contexto profissional. Consoante os indivíduos e os contextos específicos, a percepção de bem-estar no trabalho pode estar relacionada mais diretamente a afetos constantes e serenos (Warr, 2008). Na análise ao constructo reconhecemos ainda que um aspeto que se valorizado pelos ativos humanos refere-se a um contexto livre ao bem-estar (*context-freewell-being*) (Harris, Daniels & Briner, 2003).

Já a satisfação no trabalho diz respeito ao vínculo afetivo positivo com o trabalho e é constituído por várias dimensões (Siqueira, 2008). Das quais se destaca o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional.

O envolvimento no trabalho é o grau em que o desempenho laboral de uma pessoa afeta a sua autoestima (Lodahl & Kejner, 1965, cit. em Siqueira, Padovam e Chiuzi, 2007). O compromisso organizacional afetivo é a ligação afetiva com uma organização, inclui sentimentos positivos, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação à empresa empregadora (Siqueira, 2008).

Os locais de trabalho têm um papel crucial na felicidade dos indivíduos, porque, *“O trabalho por si só não pode fazer alguém feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho”*; Gavin e Mason.

### 3. O *Engagement* no trabalho

#### 3.1. Definição do conceito *Engagement*

Historicamente, o conceito é uma herança do intelectual formado pelo iluminismo e pelo marxismo, porém foi Jean-Paul Sartre quem, no século XX, mais vivamente que relançou o debate sobre o estatuto do intelectual *engagé*. (Gallimard, 1948). Mas o conceito vai mais longe e pode incluir todas as formas de luta em nome das classes populares e todas as formas de propaganda de uma literatura ao serviço de um ideal.

O *engagement* na atualidade diz respeito, tão-somente a um empenhamento do indivíduo com os problemas sociopolíticos do seu tempo, sem que para isso se discuta o problema ético do compromisso. Hoje, o *engagement* é associado a uma responsabilidade cívica, onde impera a liberdade e a justiça. (Pickering, 1997). O conceito *engagement* reapareceu e hoje é um conceito de moda. Reaparece no ramo dos negócios e consultadoria. Está relacionado com outros conceitos como vinculação, implicação, compromisso, esforço, energia e entusiasmo. É utilizado no final dos anos noventa, pela organização Gallup, uma empresa líder em consultadoria (Buckingham e Coffman, 1999). É habitual surgir como sinónimo as expressões “*engagement* do trabalhador” e “*engagement* no trabalho”, contudo neste trabalho utiliza-se a última expressão por ser mais específica. Esta, refere-se à relação que existe entre o trabalhador e o seu trabalho, enquanto “*engagement* do trabalhador” pode também incluir a relação existente com a organização.

Kahn (1990, p.694) definiu *engagement* como “(...) a mobilização dos membros de uma organização para os seus próprios papéis no trabalho: no *engagement*, as pessoas empenham-se a expressar-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desenvolvimento do seu papel.” Este autor centrou-se na forma como os trabalhadores satisfazem os papéis no trabalho e assume que os trabalhadores *engaged* esforçam-se no trabalho porque se identificam com ele. Kahn identificou três condições psicológicas que têm que existir nas pessoas que estão *engaged*, são elas

- Significância
- Segurança
- Disponibilidade

Assim, quando o trabalho é significativo, o ambiente do trabalho é seguro e os recursos pessoais estão disponíveis para o trabalhador há probabilidade de se desenvolver engagement. Mais tarde, Kahn (1992, p.322) modificou o conceito e diz que o *engagement* é quando “*as pessoas sentem e estão atentas, conectadas, integradas e centradas no seu papel no trabalho*” Este conceito mantém apenas um suporte teórico, já que não há evidência empírica que o apoie. O único estudo empírico que o apoia foi desenvolvido por May, Gilson e Harter (2004), numa escala de 13 itens formada por três dimensões: cognitivo, emocional e físico designado “*El cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*”. Os itens que fazem parte desta escala assemelham-se às escalas de absorção, dedicação e vigor. Este questionário tem uma consistência interna suficiente ( $\alpha=0,77$ ) e diz-nos que o engagement pessoal relaciona-se positivamente com as três componentes psicológicas faladas anteriormente. Outra conclusão deste estudo é que a significância tem uma relação mais forte com o engagement do que a segurança e disponibilidade. O *engagement* no trabalho é definido como: “*Um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o engagement refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.*” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001 p. 74).

O *engagement* no trabalho é definido e operacionalizado como "um estado positivo, relacionado com o trabalho mental que se caracteriza pelo vigor, dedicação, e de absorção " (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Isto é, existe um sentimento de realização em contraste com os vazios da vida sentido no *burnout*. Assim, engagement no trabalho caracteriza-se por um elevado nível de energia e identificação forte com o próprio trabalho (Demerouti et al., 2010). Além disso, com base em profundas entrevistas (Schaufeli et al., 2001), a absorção foi incluído como o terceiro aspeto constitutivo do engagement no trabalho

### **3.2. *Engagement e burnout* como as duas faces, positiva e negativo, das experiências no trabalho**

O *Engagement* no trabalho é um estado psicológico, que se realiza como alternativa positiva do *burnout* (Schaufeli e Salanova, 2007).

Enquanto a síndrome de *burnout* tem uma conotação negativa, os trabalhadores com *engagement* são detentores de grande energia, são capazes de lidar com os problemas do trabalho e identificam-se com ele. Maslach e Leiter (1997), cit. em Schaufeli e Bakker, 2006 assumem que o *engagement* e o *burnout* constituem polos opostos de um contínuo bem-estar relacionado com o trabalho, o *burnout* representa o polo negativo e o *engagement* o polo positivo.

Há três características definidas por estes autores para um dos conceitos. Definem *burnout* em termos de exaustão, desumanização e reduzida eficácia profissional e o *engagement* é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia. Assim estas três características do *engagement* constituem os três aspetos correspondentes ao *burnout* – medido pelo Maslach Burnout Inventory (MBI: Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Baixos níveis de exaustão e desumanização e reduzida eficácia profissional é um indicativo de *engagement*.

Contudo, não é clara a correlação entre os conceitos, ou seja, um indivíduo que não apresente *burnout* pode ter um score alto ou baixo de *engagement*, e por outro lado, um indivíduo com *engagement* pode ter um score elevado ou baixo de *burnout*. E para além disso, a ligação estabelecida entre os dois constructos não pode ser empiricamente estudada quando são medidos com o mesmo questionário. Razão pela qual neste trabalho definimos *burnout* e *engagement* como dois constructos distintos que devem ser acedidos de forma independente (Schaufeli & Bakker, 2001).

No ano de 2000, o conceito foi reforçado, passando a ser definido como uma construção motivadora positiva, relacionada com o trabalho (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000):

- Vigor, que corresponde à demonstração de altos níveis de energia, grande resistência mental e forte desejo de esforço e persistência face a realização das tarefas diárias.
- Dedicção, que é caracterizada pelo envolvimento no trabalho e implica elevados níveis de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho.

- Absorção, que se caracteriza por uma elevada satisfação intrínseca, concentração e felicidade no trabalho, de tal forma que o trabalhador não se apercebe da passagem do tempo.

A dedicação aproxima-se do conceito motivação, ou do termo inglês “*Job involvement*”, que poderá ser traduzido, literalmente por “envolvimento no trabalho”. Mas não se trata apenas da identificação do trabalhador com o trabalho que executa, dedicação é mais do que a simples identificação (Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970, cit em Salanova et al., 2000).

A absorção é um conceito próximo do termo “*flow*”, que exhibe o estado de experiência ótimo, caracterizado pela atenção focalizada, clareza mental, distorção do tempo, alegria e gozo na realização das tarefas (Csikszentmihalyi, 1990). No entanto este conceito de “*flow*” refere-se a uma experiência temporal e não tanto como um estado mais persistente no tempo.

Assim, vigor e dedicação são considerados opostos diretos de exaustão e o cinismo, respetivamente, os dois principais sintomas de *burnout*. O contínuo que é gerado por exaustão e vigor tem sido rotulado de energia, enquanto o contínuo que é atravessado pelo cinismo e dedicação tem sido rotulado de identificação (González-Romá et al., 2006). Baseado nas definições anteriores, foi desenvolvido um questionário de Auto informe – denominado *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* – que inclui os três constituintes do *engagement* no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado específico e temporal, o *engagement* refere-se a um estado cognitivo-afetivo mais persistente no tempo, que não está focalizado sobre um objeto ou conduta específica. Quando se trabalha, caracteriza-se pelo emprego de altos níveis de energia (Strumpfer, 2003, cit em Rodrigues & Barroso, 2008).

O termo *Burnout*, cuja tradução literal significa esgotado (desgaste profissional). Do inglês combustão completa, deriva das palavras burn= queima e out = exterior, sugerindo assim que a pessoa se desgasta física e emocionalmente.

*Burnout* foi utilizado pela primeira vez por *Freudenberger* em 1974 para designar “*verdadeira crise de identidade colocando em questão todas as características da pessoa, no plano físico, psíquico e relacional*”. Ele constatou que muitos dos voluntários com os quais trabalhava apresentavam desgaste emocional e desmotivação, denotando mesmo o estado de “exaustão”.

#### 4. Teorias psicossociais sobre funcionários *engaged*

Com já foi referido no capítulo anterior *burnout* e *engagement* são formas de bem-estar psicossocial distintos. Falta aferir se os antecedentes e consequências de cada um são semelhantes ou pelo contrário variam significativamente. No modelo chamado “Exigências e recursos Laborais”, *burnout* e *engagement* desempenham distintos papéis nos processos psicológicos subjacentes ao mesmo. Bakker e Demerouti (2008). Segundo este modelo o *burnout* desenvolve um processo negativo de deterioração da saúde, já o *engagement* desenvolve um processo motivacional positivo.

Influenciado pelos modelos psicológicos dominantes do trabalho, o modelo JDR, o modelo das exigências do trabalho e os recursos (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) atribui o bem-estar dos trabalhadores às características do trabalho. Assim, este modelo especifica que o bem-estar dos funcionários de uma organização pode ser produzido por dois conjuntos específicos de condições de trabalho, as exigências e os recursos do trabalho (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker & Demerouti, 2006; Bakker *et al.*, 2007).

O primeiro pressuposto deste modelo é que os recursos de trabalho, tais como, apoio social dos colegas e supervisores, feedback de desempenho, habilidade, variedade e autonomia, inicia um processo motivacional que conduz a trabalhadores *engaged* e, conseqüentemente, a uma maior performance. O segundo pressuposto é que os recursos de trabalho tornam-se mais salientes e são mais motivadores quando os trabalhadores são confrontados com exigências mais elevadas no seu local de trabalho (por exemplo, a carga de trabalho, exigências emocionais e mentais). Além disso, no trabalho desenvolvido por Xanthopoulou *et al.*, (2007a, 2007b) que expandiu o modelo JD –R (*Model of Work Engagement*) mostra que o trabalho e os recursos pessoais estão mutuamente relacionados, e que os recursos pessoais podem ser preditores independentes de compromisso de trabalho. Assim, os funcionários com altos níveis de em otimismo, autoeficácia, capacidade de resistência e autoestima são mais capazes para mobilizar os recursos de trabalho, e, geralmente, são mais *engaged* no seu trabalho.

O modelo JD - R está representado na seguinte figura:

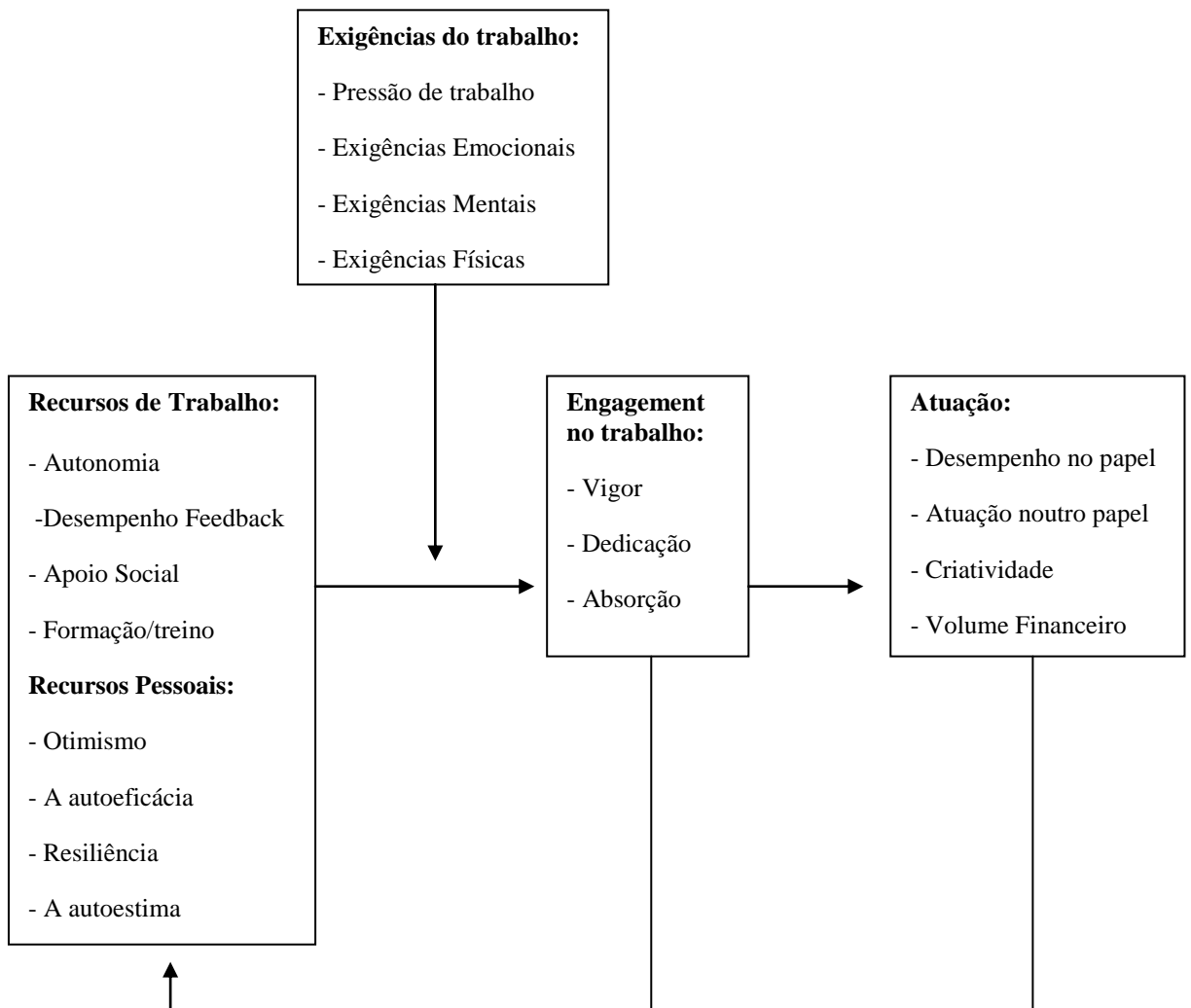


Figura 1: The JD-R Model of Work Engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

Como se pode constatar, os recursos do trabalho e recursos pessoais, tanto na forma independente como combinado, preveem o *engagement* trabalho. Além disso, trabalho e recursos pessoais têm um impacto positivo sobre o compromisso quando as exigências de trabalho são elevadas. Por sua vez, o *engagement* no trabalho tem um impacto positivo no trabalho do funcionário. Finalmente, trabalhadores que estão envolvidos e com um bom desempenho são capazes de criar os seus próprios recursos, que, em seguida, promovem o *engagement* de novo ao longo do tempo.

Como já foi referido, as exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico ou psicológico (cognitivo e emocional) que estão associados a custos psicológicos e físicos

(Demerouti, et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2006; Bakker et al., 2007). Como exemplo de exigência do trabalho dos profissionais de saúde temos o excesso de trabalho, predominante no trabalho destes (Demerouti, et al., 2000; 2001; Tummers et al., 2001).

Os recursos do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem ser uteis para atingir os objetivos de trabalho, podem reduzir as exigências do trabalho que estão associadas a custos físicos e psicológicos e estimulam o crescimento, desenvolvimento e a aprendizagem pessoal (Demerouti, et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2006; Bakker et al., 2007).

Os recursos podem ser de várias ordens, nomeadamente de ordem organizacional (salário, oportunidades de carreira), de ordem relacional, social e interpessoal (suporte social fornecido pelas chefias e colegas), de ordem organizacional do trabalho (clareza do papel, participação nas tomadas de decisão) e ainda ao nível da tarefa (feedback de desempenho, variedade de habilidades) (Bakker et al., 2007).

Nesta investigação dá-se ênfase aos recursos sociais, nomeadamente o Suporte Social dos colegas e chefes, pois estes demonstram influenciar o trabalho dos profissionais de saúde, nomeadamente, nas classes profissionais, assistente operacional, enfermeiro e médico.

#### **4.1. Variáveis antecedentes**

O *engagement* está positivamente relacionado com características do trabalho como os recursos motivadores, o apoio social de colegas de trabalho e o feedback de seu superior, feedback de performance, *coaching*, autonomia no trabalho, variedade de tarefas, facilidades de treino/preparação e com a autoeficácia (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van, 2003; Schaufeli & Bakker). A autoeficácia pode tanto preceder como proceder o *engagement* ou seja, a autoeficácia gera o *engagement*, e em resposta aumenta as crenças de autoeficácia, e assim consequentemente (Salanova, Bresó & Schaufeli, 2003).

Sonnentag (2003) mostrou que o nível de trabalho experienciado está positivamente relacionado com o nível de recuperação do dia de trabalho por parte de cada funcionário. O estudo de Bakker et al., (2003) entre trabalhadores de uma companhia de fundo de pensão mostrou que os recursos de trabalho, como o suporte dos colegas e a

autonomia no trabalho estão relacionados positivamente com os níveis de *engagement* que foram medidos dois anos depois. Também se constatou que os trabalhadores com *engagement* conseguem administrar melhor os recursos no trabalho. Bakker, Salanova, Schaufeli e Llorens (2003) encontraram resultados similares entre professores espanhóis.

#### **4.1.1. Suporte Organizacional**

Destacamos uma variável abrangente e principal como antecedente, que é o suporte organizacional (colegas e chefes). A perspectiva económica nos dias de hoje, sugere que empresas mais saudáveis, com trabalhadores motivados são mais competitivas e tem maior sucesso. Como refere, Schabradcq e Cooper (2000) as organizações devem preocupar-se com o bem-estar psicológico dos seus funcionários, sendo um dos objetivos fundamentais dos recursos humanos de qualquer empresa. Os bons empregados, os funcionários positivos são o capital humano da organização, daí que seja uma prioridade das empresas desenvolver esse capital. Potenciar o bem-estar psicológico dos trabalhadores, concretamente o *engagement* dos funcionários tem benefícios e resultados positivos para a organização.

O suporte organizacional também se encontra relacionado às melhorias na saúde física e mental dos indivíduos, na sua satisfação, no bem-estar, no desempenho nas tarefas e no compromisso organizacional (Padovan, 2005), estando relacionado com a perceção que o indivíduo tem do quanto a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Os estudos dizem que o suporte organizacional é fundamental no bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos (Edwards, 2010), contribuindo também para melhores resultados para as organizações, como aumento do compromisso organizacional (Rhoades, 2002)

Conforme Allen et al., (2008), a perceção de suporte organizacional relaciona-se com a avaliação dos funcionários acerca de se e em que medida a organização reconhecerá e premiará o seu esforço, oferecerá apoio às suas necessidades socio emocionais e ajudá-lo-á em seus pedidos. Estes mesmos autores mencionam que um dos fatores importantes relacionados com o suporte organizacional, é a existência de um trabalho desafiador e uma carga de trabalho racionável, bem como as oportunidades de orientações de carreira profissional.

Uma percepção favorável de suporte organizacional, fortalece a expectativa esforço/resultado e o envolvimento afetivo do funcionário com a organização, resultando em maior esforço do funcionário para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986). O pressuposto básico é o de que as características positivas da organização promovem o bem-estar dos trabalhadores, direta e indiretamente. Cordes e Dougherty (1993) afirmam que altas expectativas ou expectativas não atingidas em relação a desafios no trabalho, as recompensas, o reconhecimento, o avanço na carreira e outros aspectos laborais podem gerar *stress*. As expectativas dos funcionários acerca da sua própria profissão, da organização e da sua eficácia pessoal podem ter também uma contribuição significativa para o *stress*. Os indivíduos comparam as suas expectativas com a sua vivência na organização. Resultados discrepantes nessa comparação podem influenciar o comportamento das pessoas no trabalho (Tamayo & Tróccoli, 2002).

As políticas organizacionais alinhadas com as propostas de percepção de suporte organizacional (tratamento justo, suporte da supervisão, recompensas organizacionais, condições favoráveis de trabalho e preocupação com o bem-estar dos trabalhadores) serão compreendidas pelos trabalhadores como indicativos de um bom local para se trabalhar (Eisenberger et al., 1986). Para Eisenberger et al., (1986) os trabalhadores tendem a ver as ações dos agentes da organização como ações da própria organização. Sendo assim, a organização não atua como uma entidade autônoma e independente dos atores organizacionais, ao contrário, ela atua por meio do comportamento individual de membros-chave que ocupam posições de gestão ou de liderança, que possuem controle sobre recursos e praticam políticas, normas e tradições organizacionais ou que têm poder sobre a conduta de outros membros do sistema.

A percepção de suporte organizacional é uma das variáveis de maior poder explicativo para muitos comportamentos e desempenhos no trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002), podendo ser analisada como uma variável antecedente.

Padovan (2005) conduziu um estudo que teve o objetivo de analisar a capacidade preditiva de percepções de justiça e percepções de suporte (organizacional e social) sobre o bem-estar no trabalho e os resultados deste estudo revelaram que percepções de suporte organizacional e social no ambiente laboral têm grande impacto no bem-estar no trabalho. Segundo o autor Padovan (2005) parece indispensável à existência de práticas justas aplicadas ao tratamento dos funcionários para que estes possam reconhecer suporte no ambiente de trabalho e, posteriormente, desenvolverem vínculos positivos com o trabalho e a organização.

Siqueira e Gomide (2004) relatam que os principais fatores antecedentes de percepção do suporte organizacional são três modalidades de tratamento: justiça de procedimentos, suporte ou apoio oferecido pelas chefias aos seus subordinados e retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e formação). Além disso, os autores apresentam como consequências da alta percepção de suporte organizacional: menor absenteísmo e intenção de sair da empresa, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, compromisso afetivo com a organização e com a equipe de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Esta informação vai de encontro com as variáveis antecedentes e consequentes da percepção de suporte organizacional encontrados na revisão de 70 estudos realizada por Rhoades e Eisenberger (2002). Especificamente, sobre os antecedentes da percepção de suporte organizacional, temos as seguintes variáveis:

- A justiça de procedimento, que se expressa em formas equitativas de distribuição de recursos entre os colaboradores. (Covacs, 2006);
- O suporte do supervisor, em que os supervisores são agentes da organização, tendo responsabilidade de dirigir e desenvolver o desempenho dos seus
- As retribuições

Quanto às consequências para as organizações da percepção do suporte organizacional temos: menos falta no trabalho, menor intenção de sair da empresa, maior desempenho, maior satisfação no trabalho, maior envolvimento organizacional afetivo, maior compromisso afetivo com a equipa e mais cidadania.

Os funcionários, por sua vez, veem a orientação dos supervisores de modo favorável ou não, mediante o suporte indicado pela organização (Eisenberger et al., 1986). Adicionalmente, os funcionários entendem que, se o supervisor contribuir para a evolução deles, estando numa posição de gerente, conseqüentemente, eles tenderão a associar o suporte do supervisor com a percepção de suporte organizacional (Hofmann & Morgerson, 1999). As recompensas e as condições de trabalho, que são as práticas de recursos humanos, podem ser positivamente associadas à percepção de suporte organizacional. São exemplos delas: reconhecimento, salário e promoções, (favoráveis à evolução das contribuições dos colaboradores), segurança no trabalho, (capacidade que a organização tem de manter certa segurança quanto ao futuro do trabalhador na empresa, face às tendências de demissão); a autonomia, que compreende a percepção dos

funcionários quanto à condução do seu trabalho (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997).

As exigências ambientais, as quais o indivíduo se sente incapacitado para enfrentarem (por exemplo, sobrecarga de trabalho, ausência clara de informações sobre suas responsabilidades no trabalho, conflito de papéis, entre outras) e reduzem a percepção de suporte organizacional (Tamayo & Tróccoli, 2002).

O treino ou formação que é uma prática comunicada como investimento para o trabalhador ajuda no aumento da percepção de suporte organizacional (Zerbine & Abbad, 2005). O tamanho da organização, pode influenciar os sentimentos individuais, uma vez que as organizações maiores tendem a possuir políticas mais formais, podendo ser mais inflexíveis e não-adaptáveis às necessidades pessoais dos funcionários, o que poderá reduzir a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986).

No que concerne às consequências da percepção do suporte organizacional favorável, destaca-se: o compromisso organizacional, que se refere ao forte senso de pertence à organização, através de seu envolvimento e de sua identidade social como membro; a relação afetiva com o trabalho, que inclui a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo (Eisenberger, et al., 1990); o envolvimento no trabalho, que se refere à identificação e ao interesse pelo trabalho (Eisenberger, et al., 1990); o desempenho, que são as ações dos funcionários relativas à proteção da organização contra riscos, as sugestões e o uso de seu conhecimento em prol da empresa (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999).

Siqueira e Gomide (2004) concluem que as crenças dos trabalhadores acerca do quanto a organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus membros trabalhadores têm a capacidade de influenciar não só vínculos com o trabalho (satisfação) e vínculos afetivos com a organização (compromisso afetivo), como também de impactar positivamente ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade e cidadania organizacional) que podem contribuir para a efetividade organizacional.

O suporte organizacional envolve tanto os colegas de trabalho como os chefes diretos e indiretos. As organizações que potenciam um clima de trabalho agradável e harmonioso têm poucas quedas de produtividade e têm níveis baixos de stress e *burnout*. Inversamente, manifestam altos níveis de bem-estar psicológico o que é um atrativo para novos trabalhadores e um fator de estabilidade para aqueles que lá trabalham. Uma empresa torna-se atrativa quando possui recursos laborais valorizados pelas pessoas como flexibilidade de horário, desenvolvimento de competências,

oportunidades de promoção e autonomia. Outra das características das empresas com sucesso é a capacidade das mesmas desenvolverem as suas próprias competências, baseadas nas experiências internas e obtendo um estilo próprio de aprendizagem designado como *learning organizations*.

A otimização dos recursos sociais de qualquer empresa é fundamental para promover a motivação e o *engagement* do grupo de trabalho. Os recursos sociais dizem respeito à conexão entre funcionário e as pessoas com quem trabalha, colegas e para aqueles para quem trabalha e também para os seus clientes e utilizadores do seu serviço. A distribuição de tarefas, o controlo, a supervisão fica ao cargo dos designados líderes. Um bom líder é aquele que combina uma orientação para o trabalho e desenvolve competências sócio emocionais. *Schabracq* (2003) aponta um bom líder como aquele que atua de uma forma justa entre os funcionários, mostrando claramente e com autenticidade o que decide, não atuando com favorecimentos para obter benefícios próprios. Gerir informação, pessoas e relações de trabalho nem sempre é fácil, mas este autor defende que é necessário informar os trabalhadores em primeira mão, mesmo que a notícia seja negativa, evitando a construção e propagação de rumores que podem levar a danos tanto para as pessoas como para as organizações. Os funcionários devem ser os primeiros a ser informados de eventuais troca de posto ou lugar, reorganizações, rotações e despedimentos. Estabelecer metas e objetivos, planificando o trabalho e assessorar no que diz respeito à construção da própria carreira do funcionário deve ser função do líder, ou seja, deve desenvolver *coaching* com os empregados.

#### **4.2. Variáveis consequentes**

As possíveis consequências do *engagement* no trabalho estão relacionadas com as atitudes positivas pertencentes à organização, como satisfação no trabalho, compromisso organizacional e baixa rotatividade (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker; Schaufeli, Taris & Van, 2003), mas também a comportamentos organizacionais positivos, como motivação para novos conhecimentos e autoiniciativa (Sonnetag, 2003), trabalhar horas extraordinárias (Salanova, Agut & Peiró, 2003), e comportamento pró-ativo (Salanova et al., 2003). O *engagement* no trabalho está relacionado positivamente à performance no trabalho, o que significa que a eficácia no trabalho aumenta quando existe trabalhadores *engaged* (Salanova, Agut & Peiró, 2003). Finalmente, há alguns indicadores de que o *engagement* está relacionado

positivamente com a saúde, ou seja, baixos níveis de depressão e stresse (Schaufeli, Taris & Van, 2003) e queixas psicossomáticas (Demerouti et al., 2001).

Alguns estudos têm relacionado o *engajamento* no trabalho com melhoria em saúde, incluindo a atividade saudável cardíaca (Seppälä et al., 2012). Uma das possíveis razões para haver uma relação positiva entre *engagement* e saúde é o fato dos trabalhadores *engaged*, serem mais participativos em atividades de lazer, que promovem o relaxamento e o distanciamento psicológico do trabalho, incluindo o desporto e o exercício, atividades sociais e passatempos (Sonnentag et al., 2012, Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). No entanto, a maioria dos estudos centra-se nos resultados motivacionais de *engagement* (Albrecht, 2010). A evidência da pesquisa sugere que funcionários *engaged* experimentam mais ativas e positivas emoções do que os funcionários não *engaged*. Por exemplo, Schaufeli e Van (2006) afirmam que os gestores mais envolvidos com a organização são aqueles que se sentem mais inspirados, enérgicos, alegres e entusiasmados. Usando um projeto diário, Rodríguez-Muñoz et al., (2014) constatou que os funcionários e os seus pares em casa eram mais felizes quando os mesmos experimentam *engagement* no trabalho. De acordo com a teoria *Alargando- build* (Fredrickson, 2001), os trabalhadores envolvidos parecem estar mais abertos a novas experiências. Como resultado, eles tendem a explorar os seus ambientes, tornando-se mais criativos. Bakker e Xanthopoulou (2013) constataram que os alunos com altos níveis de *engagement* no trabalho foram classificados pelos seus professores como mais criativos.

Bakker (2009) propôs que o envolvimento dos funcionários leva a um melhor desempenho porque eles experimentam emoções positivas, que os ajuda a olhar para novas ideias e construir recursos; eles têm uma melhor saúde, para que possam dedicar toda a energia no seu posto de trabalho; eles procuram feedback e apoio, a fim de criar novos recursos; e eles têm a capacidade de transmitir o *engagement* para os colegas, aumentando o desempenho da equipa.

Como observado por Demerouti e Cropanzano (2010), o *engagement* no trabalho (e particularmente o vigor) permite que o funcionário passe do pensamento para a ação e que os funcionários *engaged* consigam um melhor desempenho. Para além da procura de crescimento individual, funcionários *engaged* mostram níveis mais elevados de desempenho extra papel, ou seja, ações que vão além de suas próprias tarefas de trabalho e são benéfico para a organização como um todo.

#### 4.2.1. Satisfação no trabalho

A Satisfação é um conceito complexo mas fundamental nas práticas de desenvolvimento de carreira. Trata-se de um preditor de longevidade e está associado a várias dimensões tanto a nível do contexto como do conteúdo do trabalho. Aqueles que têm satisfação profissional tendem a experimentar outros comportamentos positivos tais como: melhor saúde física e psicológica e satisfação nos diferentes papéis desempenhados por cada um em sociedade.

A satisfação com o trabalho tem sido estudada por diversos psicólogos organizacionais ao longo dos tempos e até já foi designado como o Santo Graal da psicologia organizacional (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001). Uma das definições mais conhecidas de satisfação no trabalho é a de Locke (1976, p.10) que diz, *“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”*

As definições de satisfação englobam tanto componentes afetivas como cognitivas. *“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”* (George & Jones, 1999, p.74).

Vroom define satisfação laboral como *“o conjunto de orientações afetivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha, no momento; atitudes positivas são conceptualmente equivalentes à satisfação profissional; atitudes negativas em relação à sua vida profissional são conceptualmente equivalentes à insatisfação profissional”* (1964, p.99). Já, Hackman e Oldham associam a satisfação no trabalho ao *“grau de felicidade e de bem-estar que o indivíduo apresenta no trabalho”* (1975, p.162). Enquanto Vala e colaboradores encaram a satisfação como *“um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às expectativas em contexto de trabalho”* (1994, p.110).

A realidade organizacional acredita que a satisfação contribui para o desempenho e conseqüente aumento de produtividade, apesar de muitos estudos empíricos não o revelarem. As respostas afetivas que cada indivíduo tem do seu trabalho não é suficiente

para o grau de empenho com o trabalho e a organização. Daí que esta variável, a satisfação, seja de extrema importância na gestão do comportamento organizacional.

#### **4.2.1.1. Satisfação nos profissionais de saúde**

O impacto da satisfação laboral nas organizações pode ter como resultado uma redução dos custos associados, a formação de novos funcionários, novas contratações ou substituições. O estudo da satisfação no trabalho dos profissionais de saúde torna-se particularmente relevante, tanto do ponto de vista teórico, social e económico. As instituições de saúde, enquanto organizações altamente complexas, hierarquizadas, com uma heterogeneidade de pessoal, constituída por diferentes departamentos e serviços, possibilitam o estudo da contextualização e a variação profissional na satisfação no trabalho (Balzer et al., 1997). Apesar das mudanças estruturais nestas organizações, tradicionalmente ainda estão associadas a um conceito de estabilidade, permitindo o estudo dos efeitos cumulativos do *stress* sobre a satisfação com o trabalho. Devido às diretivas da união europeia, a satisfação com o trabalho assume-se como um importante indicador dos sistemas de controlo de qualidade para as instituições de saúde (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Os profissionais de saúde parecem estar expostos a uma diversidade de fontes de *stress*, correndo risco físico, psicológico e social e conseqüentemente acarreta custos elevados às organizações de saúde, devido ao aumento dos profissionais no que respeita ao absentismo, aos conflitos interpessoais, à alta rotatividade, às reivindicações e queixas, às taxas de infeção e de erros no tratamento dos utentes (Jenkins & Elliott 2004; Sahraian, Fazelzadeh, Mehdizadeh & Toobae, 2008), com impacto na redução na qualidade do atendimento e prestação dos serviços (Pearlman & Hartman, 1982; Maslach & Jackson, 1981a; Stacciarini & Tróccoli, 2001) e vontade em abandonar a profissão (Knight & Leimer, 2010; Schaufeli et al., 2009). Estudos revelam uma correlação significativa com vários indicadores de tensão psicológica e física, tais como nervosismo e irritabilidade (Duquette et al., 1994; Knight & Leimer, 2010), fadiga (Costantini et al., 1997; Maslach & Jackson, 1981a), dores de cabeça e transtornos do sono (Costantini et al., 1997; Danhof-Pont, Van Veen & Zitman, 2011). No estudo realizado por Kane (2009) a enfermeiros, as causas mais importantes de *stress* identificadas por estes profissionais que perturbavam o sucesso do desempenho das suas

atividades foram queixas psicossomáticas, tais como gastralgias, dorsalgias, tensão no pescoço, fadiga e níveis elevados de tensão e preocupação.

A literatura diz-nos que os profissionais de saúde, com especial relevo para a classe de enfermagem, são constituídos na sua maioria pelo género feminino, profissionais jovens, com uma carga horária elevada, com regime de trabalho por turnos, a desempenharem funções com condições de trabalho adversas, com dificuldade em conciliar trabalho e família e, aqueles que apresentam menos níveis de satisfação atuam em nos serviços de Urgência e nas Unidades de Cuidados Intensivos (Cornelius & Carlotto, 2007; Dias et al., 2010a; Rosa & Carlotto, 2006; Moreira, Magnago, Sakae & Magajewski, 2009; Ríos-Castillo, Barrios-Santiago, Ocampo-Mancilla & Ávila-Rojas, 2007). Sendo o trabalho uma parte integrante da vida da maioria dos indivíduos (Martins, 2003) interessa retirar dele satisfação e bem-estar, para que o trabalhador se sinta motivado e seja eficiente nas suas tarefas (Oliveira & Guerra, 2004). Nesse sentido e com base na psicologia positiva, surge o conceito de *engagement* dos profissionais, estado caracterizado por energia, envolvimento e eficácia na atividade desenvolvida (Maslach & Leiter, 2008; Salanova et al., 2000; Milhano & Marques-Pinto, 2008). As características de personalidade dos indivíduos parecem ser muito importantes para a escolha de uma profissão de cariz humanista (Ersoy-Kart, 2009; Maddi, 2005, 2008), que irão auxiliar no desenvolvimento das suas motivações e expectativas, autoestima, capacidade de expressar sobre si e sobre os outros, e o próprio controlo das situações de maior *stress*, apesar da maioria dos estudos incidirem essencialmente, sobre as variáveis organizacionais.

Segundo o estudo de Dias (2012), os enfermeiros exibem sentimentos coincidentes com o *engagement* e o *hardiness*, mas manifestam “alguma insatisfação” em relação aos benefícios e políticas da organização. As profissões de serviços da área da saúde, têm profissionais com valores e expectativas elevadas, vocacionados para cuidar das pessoas, com forte sentido de idealismo, esperança e dedicação. Pela complexidade das tarefas que desempenham, que implicam o cuidar dos outros, estes profissionais, que nesta investigação se encontram comprometidos e identificados com o seu trabalho, apresentando em simultâneo, com características da personalidade que lhes permite ultrapassar também situações difíceis, encarando-as como desafios e oportunidades efetivas de crescimento pessoal e profissional, garantindo a qualidade dos cuidados prestados. Estes resultados devem ser encarados e enquadrados tendo em conta o quadro das elevadas exigências atuais do contexto socioeconómico do país e das

implicações diretas e indiretas nas organizações de saúde que daí resulta, sendo validados pela literatura (Dias & Queirós, 2010a; Delbrouck, 2006; Garrosa et al., 2010; Herrera, Brizio & Coronel, 2007).

Reconhecidos pelos investigadores, pelos profissionais e pelas instituições, os problemas relacionados com a profissão são cada vez mais uma preocupação. Os agentes anómalos, agressivos ou de *stress* são responsáveis pela não satisfação profissional dos trabalhadores. Passando de um nível mais abrangente, a profissão, para um nível menos abrangente, a profissão em meio hospitalar, podemos afirmar que, tal como acontece com a noção de satisfação profissional, também a noção de satisfação em meio hospitalar é complexa. É igualmente difícil uma delimitação em dois campos, isto é, saber onde termina a satisfação e começa a insatisfação na área da saúde.

Pereira (1998) ao citar Graça (1985) e Graça e Reis (1994), refere que as profissões e ocupações de saúde são consideradas de alto risco, não só de natureza psicossocial, mas também de natureza física, química e biológica, decorrentes das condições de trabalho nos centros de saúde e demais organizações de saúde. Estes autores, tal como McCue (1985), referem ainda que estes riscos variam desde a exposição a radiações e citos táticos, ao sofrimento psíquico face à dor alheia e à morte, ao medo da infeção pelo vírus da SIDA, até ao medo dos acidentes de trabalho por queda ou electrocução.

O trabalho por turnos também é um fator de risco que se deve considerar, com todas as consequências nefastas para a vida social e familiar. A degradação do estado psicológico de um profissional de saúde está muitas vezes associado ao receio de uma decisão errada que agrave as lesões, as doenças e em última instância que a consequência seja a própria morte do paciente, razão pela qual, é importante examinar as fontes de *stress* para os profissionais de saúde, assim como os seus efeitos.

Para perceber qual o nível de satisfação num profissional de saúde teríamos de recorrer a escalas como: “Qualidade do Local de Trabalho”, a “Qualidade do Hospital na Prestação de Cuidados”, a “Qualidade dos Serviços na Prestação de Cuidados” e de “Melhoria Contínua da Qualidade” e relaciona-las com variáveis sociais e profissionais como a classe profissional, tipo de vínculo à instituição, género, idade, grau habilitacional, situação familiar, tipos de líderes da instituição, características pessoais (mais positivo ou menos), adequada política de recursos humanos da organização, material de trabalho disponibilizado, carga horária entre outros.

Apesar da lei de Bases da Saúde em Portugal (Lei nº 48/90, de 24 de Agosto) afirmar que a satisfação profissional é um dos critérios de avaliação periódica do Serviço Nacional de Saúde, a par da satisfação dos utentes e da qualidade dos cuidados, ainda não parece fazer parte da cultura das organizações de saúde. A satisfação no trabalho dos profissionais de saúde constitui um indicador da qualidade dos cuidados prestados. Interessa por isso refletir e avaliar o grau de satisfação dos mesmos. É com base nos conhecimentos existentes e nos resultados obtidos em estudos de investigação que se pode identificar as causas e as consequências, de forma a implementar medidas e transformações que desejamos quanto a satisfação no trabalho.

Melo (2010), ao estudar a satisfação no trabalho dos enfermeiros também chegou à conclusão que os fatores que levam à satisfação no trabalho foram: gostar do que se faz, ser inserido numa proposta inovadora, reconhecimento pelo trabalho realizado, qualidade dos serviços prestados, apoio espiritual e relacionamento interpessoal no trabalho. Já os fatores que levam à insatisfação foram: falta de integração entre os membros da equipa, sobrecarga de trabalho, baixos salários, desvalorização profissional, falta ou insuficiência de material e/ou equipamentos, normas e rotinas fora da realidade do serviço, falta de incentivo, falta de interação com outras unidades, pouco estímulo para o trabalho, falta de comunicação com a população sobre o conhecimento e as necessidades reais de utilização, falta de compromisso profissional dos colegas e desorganização dos serviços. Outro estudo, ao avaliar a satisfação, apontou como fatores que levam a insatisfação profissional do enfermeiro numa unidade de emergência de um hospital geral: o ambiente, o processo de trabalho e a estrutura organizacional (Carvalho e Lopes, 2006). Também Maia (2012), ao estudar a satisfação dos enfermeiros no setor público e privado, verificou insatisfação dos enfermeiros com o seu trabalho. E as dimensões com maior insatisfação foram os benefícios, recompensas e promoção. E aquelas onde se verificou maior satisfação foram o contexto de trabalho e relacionamento com os colegas/equipa.

Outros estudos realizados em Portugal nas últimas duas décadas sobre satisfação profissional, nomeadamente por Alberto Pinto Hespanhol e Luís Graça, nos centros de saúde têm mostrado que alguns destes profissionais se encontram insatisfeitos com algumas das dimensões do seu trabalho. Tendo em conta alguns aspetos que condicionavam a satisfação profissional, Luís Graça em 1999 ordenou os fatores de satisfação profissional por ordem de importância: realização pessoal e profissional, relação médica de família/utente, remuneração, condições de trabalho e saúde,

autonomia e poder, relações de trabalho e suporte social, segurança no emprego, *status* e prestígio.

Segundo Farber (citado por Pinto, Lima e Silva; 2008) o facto de os serviços de saúde se verem confrontados com grandes limitações, impostas por uma burocratização crescente e por cortes nas verbas atribuídas ao sector da saúde; a desilusão profissional bem como o progressivo descrédito e perda de autoridade dos profissionais constituem uma fonte de insatisfação. Contudo, perante as situações anteriores e potencialmente geradoras de *stress*, muitos trabalhadores reagem às dificuldades da profissão, desenvolvendo reações de engagement (Maslach e Leiter; 1997, Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, Bakker, 2002b) conseguindo responder de forma adaptativa.

#### **4.2.2. Compromisso organizacional**

As organizações são constituídas por um grupo de pessoas que estão orientadas para realizar determinada tarefa pré definida, contudo há lugar para adotarem comportamentos espontâneos aquando de problemas inesperados, espera-se que sejam criativos e inovadores na resolução de situações inéditas, ou seja que se identifiquem com a organização onde trabalham. Neste contexto é imperativo que se fale no conceito de compromisso organizacional.

O compromisso organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991, 1996 e 1997).

Etzione (1961) descreve comportamento organizacional como o grau de conformidade experimentado pelo indivíduo face às diretrizes da organização. Esta atitude de compromisso pode assumir três estados distintos: moral, instrumental e alienador. O estado moral é aquele que oriente positivamente o indivíduo, através da internalização e identificação das metas, valores e normas organizacionais. O estado instrumental descreve uma ligação menos enérgica onde o indivíduo apenas se compromete com a organização porque a ligação com a empresa benéfica e equitativa. Há uma correspondência entre o valor das suas contribuições, através do seu trabalho, para a organização e o número de recompensas que recebe da mesma. O estado alienador traduz uma orientação negativa onde o comportamento dos trabalhadores é

limitado e o compromisso é visto como um conjunto de pressões internas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização.

Em contrapartida a esta definição negativa que Etzione (1961) faz do compromisso organizacional, surge a conceptualização de Mowday, Tteers e Porter (1979), muito utilizada em trabalhos empíricos. Descrevem o constructo como: “*a força de identificação de um indivíduo com uma organização em particular e com a sua participação na mesma. Que expressa i) uma forte convicção e aceitação dos objetivos e valores da organização; ii) uma disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização; iii) um forte desejo de permanecer como membro da organização*”. Esta abordagem insere-se num modelo unidimensional, onde os autores desenvolveram uma medida (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), na qual, todos os itens contribuem para a produção de um índice geral que avalia o compromisso. Contudo há um grande número de estudos que apontam para a multidimensionalidade do constructo. Sendo a tese mais comum a que sugere a tripartição: compromisso afetivo, normativo e instrumental (Allen & Meyer, 1990, 1993; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993; Meyer, 1997; Medeiros & Enders, 1998; Carochinho *et al.*, 1998; Clugston, 2000a, 2000b; Finegan, 2000; Pavuls, 2000; Yousef, 2000a, 2000b).

A componente afetiva é o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. A componente normativa é o grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização. Por último a categoria instrumental é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.

Assim, o compromisso organizacional seria um estado psicológico resultante da ligação e empenho do indivíduo, em contribuir para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004) não estando, por isso, nos seus planos, uma possível saída da organização (compromisso afetivo); o esforço suplementar no trabalho derivado da ponderação dos investimentos percebidos (manutenção do emprego, remuneração, promoção) derivam em custos elevados associados a uma eventual saída (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004) (compromisso instrumental); a obrigação moral de se

comprometer com a organização de uma forma competente, permanecendo na organização apenas durante o tempo em que o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004) (compromisso normativo). Cada uma das três componentes desenvolve-se em função de diferentes antecedentes e tem diferentes implicações nos comportamentos relevantes relacionados com o trabalho (Meyer & Allen, 1990; Allen & Meyer, 1991). Os antecedentes do compromisso afetivo são constituídos por três categorias:

- Características pessoais: demográficas (sexo, idade, antiguidade, educação) (Allen & Meyer, 1993; Aven, Parker & McEvoy, 1993; Cohen, 1993; Harrison&Hbbard, 1998; Kalleberg & Cook, 1993; Reilly & Orsak, 1991) e disposicionais (personalidade, valores) (Lee, Ashforth, Walsh & Mowday, 1992; Mowday *et al.*, 1982; Pierce & Dunham, 1987)
- Características do posto de trabalho: conteúdo do trabalho, grau de autonomia, diversidade de tarefas (Caetano & Tavares, 2000; Glisson & Durick, 1988; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Perseon & Chong, 1997)
- Experiência no trabalho (percepção clima de trabalho, estilo de gestão) (Barling, Wade & Fullagar, 1990; Caetano & Tavares, 2000; Zeffane, 1994)

No que diz respeito aos consequentes, o compromisso afetivo relaciona-se com a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional, a percepção de justiça, o bem-estar e a saúde do colaborador. A componente normativa, por sua vez, relaciona-se com a percepção dos valores organizacionais, tais como cooperação, cortesia, justiça e a integridade moral e ainda com os comportamentos de cidadania organizacional, tal como a componente afetiva. Em relação, à componente instrumental está associada à intenção de *turnover* e ao próprio *turnover* (Rego, 2003).

Vários estudos relatam a existência de relações entre compromisso organizacional e uma ampla variedade de atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, tais como a satisfação no trabalho, motivação no trabalho, performance, intenções de turnover ou absentismo (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002, Van Dick, 2004).

Deste modo, é fácil compreender que a gestão de recursos humanos das empresas tem como um dos objetivos obter o compromisso por parte dos colaboradores da organização, pois estão convictos de que esta atitude de compromisso tem um impacto positivo no desempenho individual e consequentemente na performance empresarial.

## 5. Sumário do estudo e Hipóteses

Até esta fase do estudo, preocupamo-nos essencialmente com os pressupostos teóricos, explorando conceitos chave como *engagement*, satisfação, compromisso organizacional e suporte organizacional, torna-se agora essencial traçar o caminho que permita analisar a realidade, imprimindo extensibilidade ao enquadramento teórico anteriormente exposto.

Dando continuidade á investigação, passamos a analisar as relações já testadas por outros autores, os conceitos anteriormente definidos e as relações estabelecidas entre eles, que são traduzidas sob a forma de hipóteses de investigação. As Hipóteses de investigação a testar são:

Hipótese H1a: As maiores pontuações em *engagement*, pertencem maiores níveis de satisfação no trabalho.

Hipótese H1b: Os maiores níveis de compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental), equivalem maiores níveis de suporte organizacional (colegas e supervisores).

Hipótese H2a: As maiores pontuações em *engagement*, correspondem maiores níveis de satisfação

Hipótese H2b: As maiores pontuações em *engagement*, correspondem maiores níveis de compromisso com a organização (afetivo, normativo e instrumental).

Hipótese H3a: Os maiores níveis de suporte organizacional (colegas e supervisores), equivalem maiores níveis de *engagement*.

Hipótese H4a: O *engagement* modela a relação entre o suporte organizacional (colegas) e os níveis experimentados de satisfação.

Hipótese H4b: O *engagement* modela a relação entre o suporte organizacional (supervisor) e os níveis experimentados de satisfação.

Hipótese H4c: O *engagement* é modelador da relação entre suporte organizacional e compromisso organizacional.

## 6. Método

### 6.1. População e amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostragem não probabilística, designada amostragem por conveniência. Foram realizados esforços para que a amostra alcançada fosse a mais diversa e heterogénea possível. Quanto mais heterogénea for a população maior será o tamanho da amostra, para que ela possa ser representativa das características gerais da população, ou seja, quanto maior a heterogeneidade entre os elementos, maior a amostra a fim de captar as diversidades.

De forma a facilitar a distinção entre cada uma delas atribuímos-lhes as letras A e B. A empresa A é a organização de cuidados de saúde diferenciados designada na altura do estudo por Hospital de Faro, E.P.E (1).

Integra nos seus quadros 2328 colaboradores, dos quais 525 são assistentes operacionais, 374 são médicos e 771 são enfermeiros. A empresa B, trata-se de uma organização de cuidados de saúde primários, designada por agrupamento de Centros de Saúde do Algarve, a qual é constituída por diversas unidades, das quais escolhemos para este estudo as unidades de saúde Familiar (USFs): USF Farol, USF Al-Gharb e USF Ria Formosa.

Dos potenciais respondentes, obtivemos a colaboração de 215 pessoas. Destes, 188 (87,4%) trabalham na empresa A e 26 (12,1%) na empresa B.

---

(1) Hoje esta organização designa-se por Centro Hospitalar do Algarve, publicado em Diário da República, no dia 17 de maio de 2013, o Decreto-Lei nº69/2013, do Ministério da Saúde, por fusão do Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio EPE e do Hospital de Faro EPE.

### 6.1.1. Variáveis sociodemográficas

Da amostra total 160 (76,9%) pertencem ao género feminino e 48 (23,1%) ao género masculino. A licenciatura afigura-se como preponderante, são 155 (74,5%) as pessoas que detêm este nível habilitacional. As idades variam entre os 21 e os 63 anos sendo que a média se situa nos 35 anos de idade. ( $DP = 9,37$ ). Quanto ao tempo ao serviço da organização, este situa-se em torno dos 9 anos, variando entre menos de um ano (meses) e 39 anos. Já a categoria profissional que tem mais peso, é a dos enfermeiros com 137 (63,7%) pessoas, segue-se a classe profissional médico com 40 (18,6%) e por fim os assistentes operacionais 38 (17,7%).

## 6.2. Instrumentos

Como qualquer ferramenta, o instrumento de recolha de dados tem que permanecer sob o controlo técnico, ou seja que permita utilizar dados fiáveis e que corresponda aos requisitos formulados pelo investigador. Além disso a escolha do instrumento de dados deve evitar a produção de "artefactos", ou seja, a construção de entidades, ou relações entre entidades, que não têm correspondência na realidade (Bourdieu P., 1979).

De forma a cumprir esses princípios nesta investigação optou-se como instrumento de colheita de dados pela aplicação de questionários estruturados composto por questões fechadas, limitando o sujeito às questões expostas, sem possibilidade de as alterar e é submetido à escolha das respostas apresentadas. Com efeito, todas as escalas utilizadas tinham sido já validadas para a população portuguesa.

*Engagement.* Para medir o *Engagement*, utilizamos a escala (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) *El Utrecht Work Engagement Scale*, UWES, versão 9 itens. É um instrumento específico para a avaliação do *engagement* no trabalho, (Bakker et al., 2008; Basso-Machado, 2012; Porto-Martins; Salanova; Schaufeli, 2009). As perguntas do questionário referem-se aos sentimentos das pessoas no trabalho, numa escala *Likert* em que a pontuação "0" corresponde a "nunca" ter sentido e a pontuação "6" corresponde à afirmação sentir "todos os dias".

A versão, em português brasileiro, utilizada neste estudo foi traduzida e adaptada por Porto-Martins e Benevides-Pereira (2009), autores que também traduziram o manual do UWES para português.

*Compromisso organizacional.* Para o estudo do compromisso organizacional utilizou-se a adaptação de Mayer e Allen (1997) de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala subdivide-se em três sub-escalas: uma que mede o comprometimento afetivo, composta por seis itens; uma destinada a medir o compromisso instrumental, com sete itens; e uma última que mede o normativo, constituída por seis itens. Trata-se igualmente de uma escala do tipo *Likert*, com sete opções de resposta para cada item, em que 1 significa “nunca” e 7 significa “sempre”.

*Suporte organizacional.* O Suporte Organizacional, é medido através da escala de Karasek e Theorell, (2000). Conforme Alves et al., (2004), o bloco referente ao apoio social contém oito questões sobre as relações com colegas (4 itens) e chefes (4 itens) com quatro opções de resposta em escala tipo *Likert* (1-4) com variação entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (4).

*Satisfação profissional.* Em relação à satisfação profissional, a escala utilizada foi criada por Lima, Vala e Monteiro (1994) sobre a satisfação no trabalho. As questões estão apresentadas numa escala *Likert* de 7 níveis: (1) “extremamente insatisfeito” a (7) “extremamente satisfeito” e avalia, não só a satisfação global com o trabalho, como diferentes fatores que afetam a satisfação.

*Dados demográficos.* Foram ainda recolhidas informações sobre os seguintes dados demográficos: género, estado civil, idade e habilitações académicas. Também, foram incluídas as variáveis descritivas como “tempo de trabalho”, que se refere ao número de anos que o funcionário exerce as mesmas funções na organização e o tipo de contrato estabelecido com a instituição.

Em relação à consistência interna das dimensões dos constructos utilizados na nossa investigação e cujas escalas foram descritas anteriormente apresentamos na Tabela 2 aos valores de Alpha de *Cronbach* correspondentes, assim como os valores encontrados pelos autores responsáveis pela adaptação dos instrumentos para a população portuguesa nas suas investigações.

Tabela 6.1: Consistência Interna das escalas utilizadas

		Nº Itens	$\alpha$ Cronbach original	$\alpha$ Cronbach encontrado
<b>Engagement</b>		9	.93 <sub>(a)</sub>	.92
<b>Suporte Organizacional</b>	Supervisor	4	.81 <sub>(b)</sub>	.93
	Colegas	4	.81 <sub>(b)</sub>	.86
<b>Satisfação</b>		8	.81 <sub>(c)</sub>	.87
<b>Compromisso Organizacional</b>	Afetivo	6	.91 <sub>(d)</sub>	.74
	Normativo	6	.84 <sub>(d)</sub>	.82
	Instrumental	7	.79 <sub>(d)</sub>	.66

Como é possível verificar, todas as dimensões de cada uma das escalas utilizadas apresentam um valor de Alpha de *Cronbach* superior a .70, referido por *Nunnally* (1976) como o valor a partir do qual um indicador psicométrico oferece medidas fidedignas.

(a) Porto-Martins e Benevides-Pereira (2009), autores que traduziram o manual do UWES para o português, afirmam que o Alpha de *Cronbach* da escala do UWES-9, que somente inclui 3 itens, variou de .89 a .97 (média: .93), muito idêntico ao nosso que tem o valor de .92

(b) Duarte, Andreia (2008), *Suporte Social, Engagement e Comportamentos de Cidadania Organizacional: A perspetiva do processo motivacional mestrado integrado em psicologia*; faculdade de psicologia e de ciências de educação, universidade de Lisboa, utilizou para avaliar o suporte organizacional a tradução da escala de Karasek (1985) do *Job Content Questionnaire* (JCQ) e obteve coeficientes de Alpha de *Cronbach* para os dois tipos de suporte, dos supervisores e colegas, iguais a .81, com todos os itens incluídos, significando que estes últimos apresentam uma alta consistência entre si. No nosso caso os coeficientes de consistência interna (Alphas de *Cronbach*) são ainda mais elevados o que representa uma elevada consistência interna.

(c) Em relação à satisfação profissional, a escala utilizada foi criada por Lima, Vala e Monteiro sobre a satisfação no trabalho. A consistência interna desta escala utilizada noutros estudos, apresenta um alfa original de .813, semelhante ao obtido no nosso estudo (Alpha de *Cronbach* = .87).

(d) Para avaliar o compromisso, foi utilizada a versão portuguesa, adaptada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), das Três Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997), onde a consistência interna original (Alpha de *Cronbach* = .91 para o compromisso afetivo, .84 para o compromisso normativo, .79 para compromisso instrumental) é muito semelhantes aos valores obtidos. Houve necessidade de inverter alguns itens da escala, o item b, e, g, p para a fiabilidade da escala ser adequada.

### **6.3. Procedimento**

A presente investigação baseia-se numa abordagem quantitativa, trata-se de um processo formal, objetivo e sistemático, segundo o qual são descritas, testadas relações e determinadas causas. A base quantitativa concretizou-se em forma de questionário escrito.

Foram pedidas autorizações via correio eletrónico e carta escrita às respetivas direções do Hospital de Faro, E.P.E (designada neste estudo por empresa A) e direção do Centro de saúde de Faro (designada neste estudo de empresa B). Tais organizações reencaminharam para o conselho de ética que avaliou o projeto e determinou o parecer. Contudo, o atraso no parecer positivo por parte da organização B, fez com que todo o processo de recolha de dados fosse atrasado

Na empresa A, obtivemos uma pronta resposta o que permitiu a distribuição de questionários pelos vários serviços. Com a colaboração dos chefes de enfermagem foi possível distribuir em mão, os questionários a trabalhadores de três classes profissionais distintas, enfermeiros, médicos e assistentes operacionais. Questões como a possibilidade do questionário ser interpretado como uma ferramenta de avaliação pela direção da empresa foram levantadas, apesar da nota introdutório sublinhar a proveniência e objetivos do estudo. Além deste inconveniente, houve dificuldade na adesão de resposta por parte dos funcionários, por se tratar de um questionário relativamente extenso e pelo facto dos trabalhadores desta empresa trabalharem em contexto de doença, com situações críticas, de stress, com poucos espaços livres no local de trabalho.

Na Organização B houve alguma dificuldade na distribuição de questionários, pelo facto dos funcionários da mesma serem em menor número e estarem distribuídos por

várias unidades em espaços físicos distantes. A questão da possibilidade questionário ser interpretado como uma ferramenta de avaliação foi novamente levantada, pelo que quando foi possível explicamos pessoalmente e de forma aprofundada, a proveniência e objetivos desta investigação.

Em ambas as organizações foi dada a garantia aos seus colaboradores da confidencialidade e anonimato das respostas dadas ao questionário.

#### **6.4. Análise de dados**

Os dados foram informatizados e tratados com o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 19.0. Inicialmente foi feita uma análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo. Para as variáveis qualitativas foram utilizadas medidas de distribuição e para as quantitativas foram utilizadas medidas de tendência central (média, moda e mediana) e variabilidade (desvio padrão). Foram utilizados os testes t-Student, ANOVA e Correlação de Pearson e para verificar a distribuição das escalas utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, considerando uma distribuição normal quando o valor de  $p > .05$ .

Pode-se destacar na análise correlacional que entre as dimensões de constructos diferentes também não existem quaisquer correlações altas ou muito altas, o que reflete a sua independência. Os resultados obtidos afastam a possibilidade da existência de multicolinearidade, isto é, quando as variáveis explicativas estão fortemente correlacionadas entre si, Maroco (2010) adverte que não existe um valor limite a partir do qual é possível diagnosticá-la, no entanto, correlações elevadas entre as variáveis ( $r > .70$ ), por norma, conduzem a problemas de multicolinearidade. Como é possível constatar mais á frente, na tabela 5, não existe nenhuma correlação entre variáveis que atinja esse patamar. Pestana e Gageiro (2008) alertam para o facto de a não existirem coeficientes de correlação elevados, não é suficiente para garantir a não multicolinearidade, uma vez que, esta pode ser resultante de um efeito combinado de duas ou mais variáveis.

Antes do teste de efeito modulação, foi criado um modelo de regressão linear múltipla pelo método *backward* com objetivo de descrever a relação entre as variáveis preditivas e a satisfação e compromisso organizacional como variáveis dependentes.

No modelo de regressão linear, utilizou-se um valor de  $p < .10$ , e para a permanência da variável no modelo final, foi adotado um  $p < .05$ . Ao final do processo de modelagem, procedeu-se com uma análise de resíduos para validar as suposições de normalidade e homocedasticidade do modelo (isto é, os dados regredidos encontram-se mais homogeneamente e menos dispersos em torno da reta de regressão do modelo.).

## **7. Resultados**

### **7.1. Análise Preliminar**

Inicialmente e antes de testar as hipóteses, examinamos todas as variáveis de estudo: *engagement*, compromisso organizacional, satisfação profissional e suporte organizacional. Deste modo, realizou-se o teste de um fator de Harman para verificar a presença do efeito de variância comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Assim, todos os itens foram inseridos numa análise fatorial exploratória, utilizando as componentes principais da análise fatorial não rotacionada, e forçando para extrair um fator. O fator surgido explica menos de 50% da variância (36.6%). Assim, nenhum fator geral é aparente (Podsakoff *et al.*, 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.

### **7.2. Análise descritiva das variáveis do estudo**

Segundo Maroco, 2010, “*á medida que a dimensão das amostras aumenta, a distribuição da média da amostra tende para uma distribuição normal*”. No caso de uma amostra constituída por mais de 30 indivíduos, como é o caso da nossa com 215 participantes, pressupõe-se que esta se enquadra nos parâmetros de normalidade.

A fim de descrever as nossas variáveis fizemos uso das medidas descritivas, a média (M), do desvio padrão (DP), assimetria (enviesamento) e curtose (achatamento), apresentadas na tabela 7.1,

Tabela 7.1: Análise descritiva das variáveis

		Min.	Max.	M	DP	Assimetria	Curtose
	<i>Engagement</i>	.56	6.00	4.60	1.05	-1.26	1.66
Com_Org	Afetivo	1.17	7.00	4.38	1.16	.01	.21
	Normativo	1.00	7.00	3.86	1.34	.07	-.30
	Instrumental	1.14	7.00	4.42	1.27	-1.12	.07
	Satisfação	1.38	7.00	4.38	1.14	-.06	-.29
Sup_Org	Colegas	1.00	4.00	3.06	.62	-.41	.31
	Supervisor	1.00	4.00	2.95	.87	-.65	-.51

Numa primeira análise da Tabela 7.1 parece demonstrar que a componente *engagement* tem a média mais elevada e que a componente suporte organizacional tem a média mais baixa. A média de cada uma das variáveis, encontram-se acima do ponto central da escala. Destaca-se a média elevada ao nível do *engagement* ( $M=4.60$ ,  $DP = 1.05$ ), em contraposição ao suporte organizacional, especificamente supervisor, com a média mais baixa ( $M=2.95$ ,  $DP = .87$ ).

Segundo Pestana e Gageiro (2008) a distribuição normal é mesocurtica, ou seja, o valor de curtose é maior que -1.96 e menor que 1.96 e, simultaneamente é simétrica, isto é, o valor de assimetria encontra-se no mesmo intervalo (a mediana pertence ao intervalo de confiança a 95% ou está perto de um dos limites desse intervalo) Os valores encontrados (tabela7.1) respeitam esses mesmos parâmetros que caracterizam a normalidade na distribuição dos dados.

O compromisso organizacional afetivo assume valores de coeficiente de assimetria próximo de zero, o que indica uma maior simetria para esta variável. Já o *engagement* é a variável que tem um coeficiente de assimetria mais afastado de zero, o que leva inferir que tem uma assimetria negativa.

No que diz respeito à distribuição normal, o compromisso afetivo é aquele que adquire valor próximo de .263, ou seja é mesocúrtica.

Para valores positivos temos o compromisso afetivo e instrumental e o suporte organizacional dos colegas, indicando que os dados estão concentrados no centro e a distribuição apresenta uma forte elevação nesse local, designada por leptocúrtica. As variáveis, compromisso organizacional normativo, a satisfação e o suporte

organizacional dos supervisores assumem valores negativos, indicando que os dados estão dispersos e a distribuição é mais achatada do que a curva normal, designada platicúrtica.

Contudo, Maroco (2010) advoga que mesmo nestas circunstâncias os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as dimensões das amostras não sejam demasiado pequenas e as distribuições não sejam excessivamente enviesadas ou achatadas. Com uma amostra de 215 indivíduos e com os valores de assimetria e curtose dentro do intervalo recomendado assumem uma normalidade aproximada dos dados o que nos permite avançar com a nossa análise.

### **7.3. Análise Correlacional**

Esta análise tem por base o estudo do coeficiente de correlação  $r$  de *Pearson* das diferentes dimensões das variáveis em estudo e perceber se estas são independentes entre si, ou se pelo contrário se correlacionam. A Tabela 7.2 apresenta várias correlações entre dimensões do mesmo constructo e entre constructos diferentes. As dimensões são: *engagement*, suporte organizacional dos colegas e do supervisor, compromisso organizacional afetivo, instrumental e normativo e satisfação profissional.

Tabela 7.2: Correlações entre variáveis

	Engagement	Suporte Organizacional			Compromisso		Satisfação
		Sup.	Coleg.	Afect.	Inst.	Norm.	
Eng.	1	.45**	.31**	.45**	.20**	.50**	.66**
Sup.		1	.41**	.40**	.15*	.45**	.67**
Coleg.			1	.25**	.09	.28**	.59**
Afect.				1	.38**	.66**	.50**
Inst.					1	.45**	.23**
Norm.						1	.59**
Satis.							1

$N = 215$  \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Analisando os dados verificamos que todas as variáveis organizacionais se correlacionam significativamente entre si ( $p < .01$ ) exceto a variável suporte organizacional colegas com o compromisso instrumental.

O suporte organizacional, tanto os colegas ( $r = .59, p < .01$ ) como os supervisores ( $r = .67, p < .01$ ) correlacionam-se de forma moderada positiva com a variável Satisfação, ou seja, aceita-se H1a porque existe uma relação positiva entre o suporte organizacional e a satisfação no trabalho.

As três dimensões do compromisso organizacional (Afetivo, Instrumental e Normativo) correlacionam-se fraca ( $.1 \leq r \leq .5$ ) moderadamente ( $.5 \leq r \leq .8$ ) entre si, pois  $r$  está compreendido entre .38 e .66. Apesar da magnitude das correlações entre as dimensões do mesmo constructo ser predominantemente moderada, podemos inferir que há uma diferenciação concetual dessas mesmas.

Podemos dizer que se confirma H1b, pois existe uma relação positiva entre o compromisso organizacional e o suporte organizacional (afetivo, instrumental e normativo).

Já a variável *engagement* e satisfação têm uma correlação moderada positiva ( $r = .66$ ). Assim confirma-se H2a: Maiores níveis de *engagement*, maiores níveis de

satisfação. Uma relação igualmente positiva, é aquela que se estabelece entre o *engagement* e o compromisso organizacional, correlacionando-se mais com a dimensão normativa ( $r = .50$ ), seguida da dimensão afetiva ( $r = .45$ ) e por último da dimensão instrumental ( $r = .20$ ). Estes valores confirmam e aceitam H2b, ou seja, a maiores níveis de *engagement*, maiores níveis de compromisso organizacional.

No que respeita ao suporte organizacional, as correlações entre as suas dimensões são fracas ( $r = .41$ ). Os valores que espelham as relações das dimensões deste constructo com as do *engagement* são positivos mas de magnitude baixa ( $r = .31$ ). Assim aceita-se H3a: para maiores níveis de suporte organizacional, maiores níveis de *engagement*.

Os resultados obtidos afastam a possibilidade da existência de multicolinearidade, isto é, quando as variáveis explicativas estão fortemente correlacionadas entre si. Maroco (2010) adverte que não existe um valor limite a partir do qual é possível diagnosticá-la, contudo, correlações elevadas entre as variáveis ( $r > .70$ ), por norma, conduzem a problemas de multicolinearidade. Como é possível constatar na tabela 7.2, não existe nenhuma correlação entre variáveis que atinja esse patamar.

## 7.4. Modelo de regressão linear Múltipla

Tabela 7.3: Análise de Regressão Linear Múltipla

	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Modelo 1: R<sup>2</sup> = 69%</b>				
<b>VD. – Satisfação</b>				
<i>Engagement</i>	.44	.40	9.39	.00
Supervisor	.47	.36	8.05	.00
Colegas	.58	.32	7.50	.00
<b>Modelo 2: R<sup>2</sup> = 31%</b>				
<b>VD. – Comp. Normativo</b>				
<i>Engagement</i>	.46	.36	5.58	.00
Supervisor	.40	.26	3.85	.00
Colegas	.13	.06	.94	.35
<b>Modelo 3: R<sup>2</sup> = 31%</b>				
<b>VD. – Comp. Afectivo</b>				
<i>Engagement</i>	.36	.37	4.87	.00
Supervisor	.31	.24	3.33	.00
Colegas	.09	.05	.72	.47
<b>Modelo 4: R<sup>2</sup> = 4.6%</b>				
<b>VD. – Comp. Instrumental</b>				
<i>Engagement</i>	.20	.17	2.19	.03
Supervisor	.10	.07	.88	.38
Colegas	.03	.01	.19	.85

A componente satisfação é determinada em grande medida pelas orientações do *engagement* ( $\beta=.40$ ) e do suporte organizacional, principalmente pelos supervisores ( $\beta=.36$ ). Esta relação tem um peso de 69%.

O Modelo 2 diz-nos que o peso da influência que o *engagement* e suporte organizacional exercem sobre o compromisso normativo é de 31%. Ou seja, elevados níveis de *engagement* ( $\beta=.36$ ) e de apoio dos supervisores ( $\beta=.26$ ) estão associados a maiores níveis de compromisso normativo. Os colegas são a única dimensão que não parece contribuir significativamente para esta relação ( $\beta=.06$  e  $p=.35$ ).

À semelhança do compromisso normativo, o compromisso afetivo é determinada pelas orientações do *engagement* ( $\beta=.37$ ) e suporte organizacional na dimensão supervisores ( $\beta=.24$ ), com a exceção da dimensão colegas ( $\beta=.05$ ), que não parece ter peso na explicação da percentagem de 31, que traduz esta relação.

Já o compromisso instrumental dos colaboradores não parece ser potenciado pelo suporte organizacional ( $\beta=.07$  para supervisor e  $\beta=.01$  para colegas), apenas pelo *engagement* ( $\beta=.17$ ) que explica a relação de 4,6%. Assim, perante estes resultados constatamos que o modelo1 é aquele que estabelece uma relação mais forte.

### **7.5. Análise de modulação**

Foi usado o modelo de modulação baseado no método de Baron e Kenny (1986). Segundo os autores, a moderação ocorre quando fatores específicos são capazes de reduzir ou aumentar quer a magnitude quer a direção do efeito de uma ou mais variáveis preditoras, independentes (suporte organizacional dos colegas e supervisor) na variável de resposta, dependente (satisfação e compromisso organizacional). Transpondo essa ideia para a investigação em curso, o *engagement* irá assumir um papel modelador, já que é em função desta variável que ocorrem alterações, positivas ou negativas, na relação entre suporte organizacional (colegas e supervisores) e satisfação e compromisso organizacional.

Tabela 7.4: Análise de modulação, Variável Dependente Satisfação (Coeficientes Não padronizados de Regressão (B) Coeficientes Padronizados de Regressão (Beta), R Square (R<sup>2</sup>) e o valor de F Change (F))

	B	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Modelo 1</b>				
Constant	.31			
<i>Engagement</i>	.49	.45		
Suporte (Supervisor)	.61	.47	116.75	.61
<b>Modelo 2</b>				
Constant	1.38			
<i>Engagement</i>	.23	.22		
Suporte (Supervisor)	.18	.14		
Eng_Sup.Supervisor	.09	<b>.48*</b>	116.29	.62

<b>Modelo 1</b>				
Constant	-.68			
<i>Engagement</i>	.57	.53		
Suporte (Colegas)	.78	.42	161.21	.60
<b>Modelo 2</b>				
Constant	1.73			
<i>Engagement</i>	.01	.01		
Suporte (Colegas)	-.05	-.02		
Eng_Sup.Colegas	.19	<b>.79***</b>	114.41	.61

$N = 215$  \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Analisando com maior detalhe as tabelas 7.3 e 7.4, percebemos que a satisfação no trabalho é maior quando há *engagement* e um reforço positivo dos supervisores no trabalho, esta relação é significativa para  $p=.04$ .

A satisfação no trabalho também aumenta quando há *engagement* e os colegas são um suporte organizacional forte, relação que apresenta valores de  $p=.0003$ .

Estas relações estão patentes nos gráficos das figuras 2 e 3.

**Relação modulada: Supervisor, Satisfação pelo *Engagement***

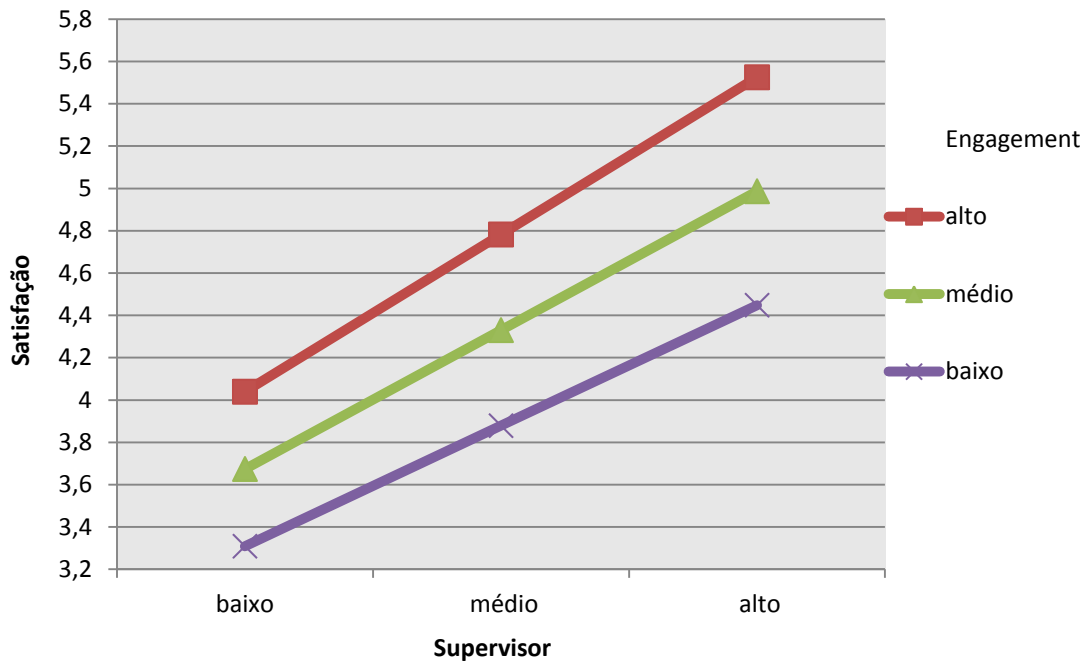


Figura 2: Relação modulada entre o suporte com o supervisor e a satisfação profissional pelo *engagement* no trabalho

**Relação modulada: Colegas, Satisfação pelo *Engagement***

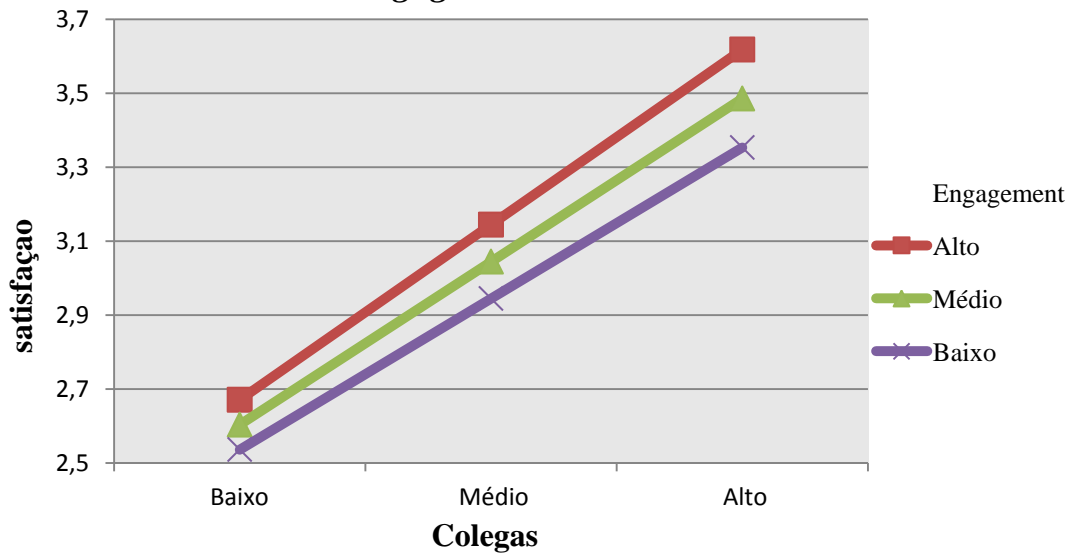


Figure 3: Relação modulada entre o suporte dos colegas e a satisfação profissional pelo *engagement* no trabalho

Tabela 7.5: Análise de modulação, variável dependente, **Compromisso Afetivo**

	B	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Modelo 1</b>				
Constant	1.68			
<i>Engagement</i>	.37	.33		
Suporte (Supervisor)	.33	.25	35.64	.25
<b>Modelo 2</b>				
Constant	2.89			
<i>Engagement</i>	.08	.08		
Suporte (Supervisor)	-1.14	-.10		
Eng_Sup.Supervisor	.10	.53	24.81	.26
<b>Modelo 1</b>				
Constant	1.59			
<i>Engagement</i>	.45	.41		
Suporte (Colegas)	.22	.11	28.88	.21
<b>Modelo 2</b>				
Constant	2.82			
<i>Engagement</i>	.17	.15		
Suporte (Colegas)	-.20	-.10		
Eng_Sup.Colegas	.09	.39	19.61	.21

$N = 215$  \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Tabela 7.6: Análise de modulação, Variável Dependente **Compromisso Instrumental**

	B	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Modelo 1</b>				
Constant	3.37			
<i>Engagement</i>	.17	.17		
Suporte (Supervisor)	.05	.04	4.44	.04
<b>Modelo 2</b>				
Constant	4.86			
<i>Engagement</i>	-.17	-.16		
Suporte (Supervisor)	-.53	-.43		
Eng_Sup.Supervisor	.13	<b>.71*</b>	4.21	.05
<b>Modelo 1</b>				
Constant	3.13			
<i>Engagement</i>	.17	.17		
Suporte (Colegas)	.14	.08	4.91	.04
<b>Modelo 2</b>				
Constant	6.67			
<i>Engagement</i>	-.64	-.63		
Suporte (Colegas)	-1.08	-.62		
Eng_Sup.Colegas	.27	<b>0.23***</b>	6.34	.08

*N* = 215 \**p* < .05 \*\* *p* < .01 \*\*\* *p* < .001

Apesar da ligação dos colegas com o compromisso instrumental ser menos significativa que a ligação colegas/satisfação,  $p=.003$ , é igualmente positiva, significa que os trabalhadores comprometem-se com a organização por haver uma ligação com a empresa benéfica e equitativa, maior quando existe indivíduos *engaged* e relações fortes com os colegas. Esta relação é apresentada no gráfico da figura 4.

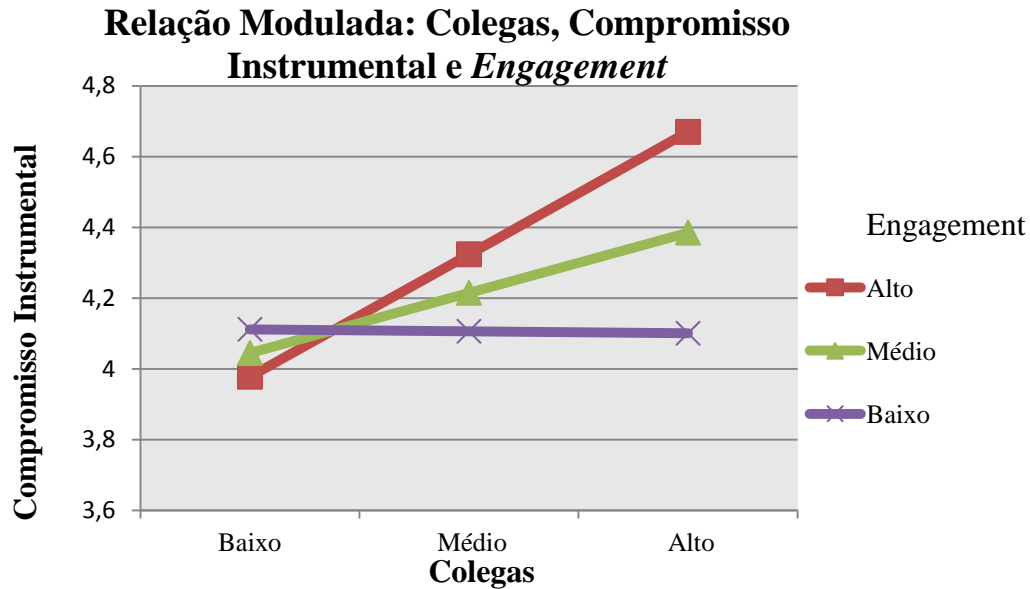


Figura 4: Relação modulada entre o suporte com os colegas e o compromisso instrumental pelo *engagement* no trabalho

Tabela 7.7: Análise de modulação, Variável Dependente **Compromisso Normativo**

	B	$\beta$	F	R <sup>2</sup>
<b>Modelo 1</b>				
Constant	.42			
<i>Engagement</i>	.47	.37		
Suporte (Supervisor)	.42	.28	47.54	.31
<b>Modelo 2</b>				
Constant	2.43			
<i>Engagement</i>	.00	.00		
Suporte (Supervisor)	-.36	-.24		
Eng_Sup.Supervisor	.17	.77**	34.48	.33

<b>Modelo 1</b>				
Constant	.28			
<i>Engagement</i>	.57	.45		
Suporte (Colegas)	.29	.13	38.03	.26
<b>Modelo 2</b>				
Constant	2.21			
<i>Engagement</i>	.13	.10		
Suporte (Colegas)	-.36	-.17		
Eng_Sup.Colegas	.15	.54	26.20	.27

N = 215 \*p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

O compromisso normativo é maior quando há *engagement* e um reforço positivo dos supervisores no trabalho, ou seja, os indivíduos sentem maior obrigação moral em permanecer na organização quando estão *engaged* e os supervisores dão apoio. Esta relação é demonstrada pelos valores significativos de  $p=.01$  e representada na figura 4.

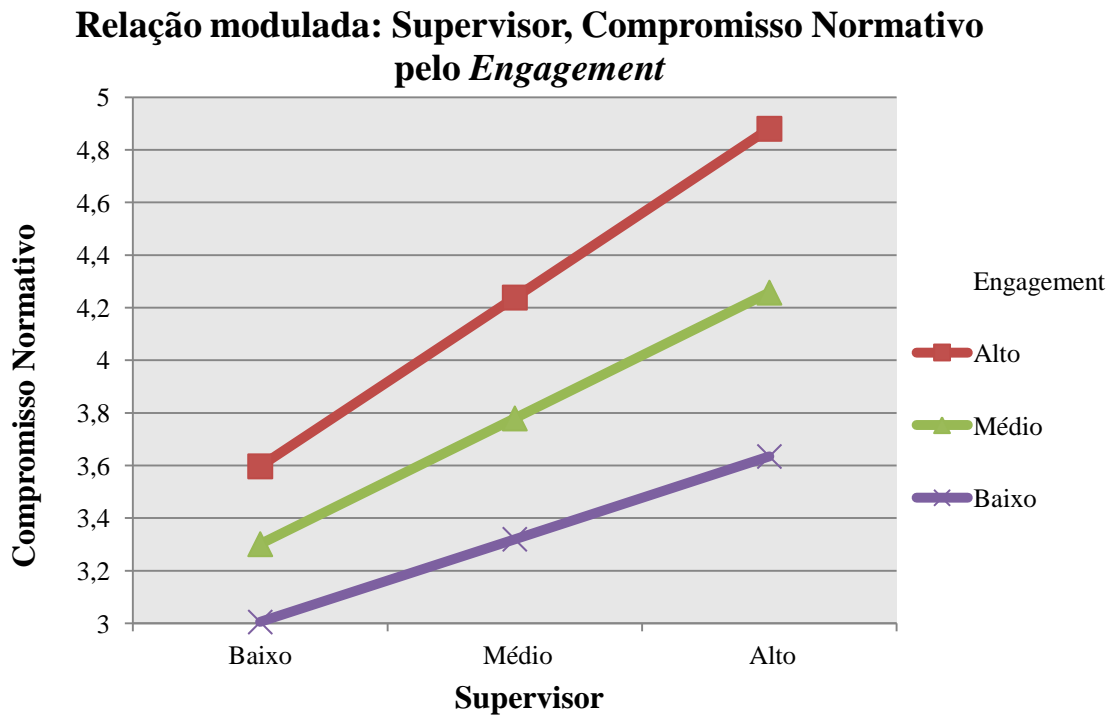


Figura 5: Relação modulada entre o suporte com o supervisor e o compromisso normativo pelo *engagement* no trabalho

De acordo com as tabelas apresentadas neste capítulo podemos afirmar que se aceita H4a e H4b: o *engagement* é modelador da relação entre suporte organizacional dos colegas e supervisores e os níveis experimentados de satisfação no trabalho.

Igualmente aceita-se H4c: o *engagement* é modelador da relação entre suporte organizacional e compromisso organizacional.

## 8. Discussão dos Resultados

Neste capítulo pretendemos destacar e discutir as análises efetuadas anteriormente, respeitando a sua ordem e dando ênfase aquelas que geram mais polémica. O nosso ponto de partida foram as hipóteses de investigação que foram elaboradas de uma forma clara, na forma afirmativa e testáveis, possibilitando-nos agora uma análise criteriosa dos resultados obtidos de forma a confirmá-las ou infirmá-las. Sempre que seja possível haverá referência a contributos teóricos de autores que consideramos pertinentes.

### 8.1. Principais Resultados

Começamos por destacar a não existência de multicolinearidade entre as variáveis explicativas, isto é, elas são linearmente independentes entre si.

No que concerne às correlações entre as dimensões dos constructos consideramos importante referir que, as de magnitude baixa (exemplo, as correlações que o compromisso instrumental apresentam com quase todos as outras dimensões, a mais baixa é com os colegas do suporte organizacional mas com a componente afetiva do mesmo constructo tem igualmente uma correlação baixa), são também de extrema relevância. Tal poderá ficar a dever-se à especificidade desta componente, uma vez que mede uma dimensão muito particular do compromisso organizacional, a manutenção da ligação do colaborador à empresa devido ao reconhecimento dos altos custos que implicaria abandoná-la, colocando-a, desta forma, no campo oposto da componente afetiva do compromisso organizacional.

Os valores apresentados denotam que as dimensões do suporte organizacional influenciam o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho potenciado pelo *engagement*.

Segundo a análise elaborada dos dados recolhidos neste estudo e com base na tabela 7.4 aqui apresentada, podemos aceitar a hipótese H1a, o mesmo é dizer que o suporte organizacional aumenta a satisfação no trabalho, 69% desta relação é explicada essencialmente pelo suporte dos supervisores. Estes últimos parecem ser aqueles que mais influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma organização. Tal já era afirmado por Thompson que dizia que os supervisores desempenham um papel chave na eficácia das políticas e programas de trabalho, pois encorajam os

colaboradores a participar nestes programas, e podem reforçar as normas culturais que comprometem os esforços dos colaboradores para integrar a sua vida profissional e familiar (Perlow, 1995; Starrels, 1992; Thompson, Thomas & Maier, 1922, *cit.em* Thompson, et al., 1999).

O trabalho dos supervisores tem um papel tão ou mais relevante na relação com os seus colaboradores como as políticas formais, podendo inclusive serem essenciais na conciliação entre vida profissional e vida extralaboral (Leite, 2006). As chefias são percecionadas como importantes fontes de apoio informal, são aquelas que maior proximidade tem com o colaborador e conseguem ter maior clareza dos constrangimentos enfrentados pelos mesmos. De acordo com Rodrigues, Barroso & Caetano (2010) os trabalhadores usufruem de maior apoio inter-relacional, por se sentirem mais à vontade para partilhar a vida privada no local de trabalho e assim favorecerem de níveis consideráveis de ajuda e compreensão de colegas e supervisores.

A autora Leite (2006) refere que os estudos empíricos de Thompson, Beauvais e Lyness (1999) e de Allen (2001) mostram que as perceções dos trabalhadores a respeito de apoios informais estão fortemente associadas a importantes resultados a nível organizacional, tais como: maior satisfação, compromisso organizacional e produtividade no trabalho e menor rotatividade de pessoal e relato de conflitos.

De acordo com a mesma tabela, designada tabela 7.3, o compromisso organizacional é influenciado pelo suporte organizacional, aceita-se H1b, sendo a relação mais forte entre os supervisores e o compromisso normativo. Estes resultados, não nos surpreendem não só e porque as próprias definições dos conceitos levam a uma interligação mas também porque outros estudos e autores já o tinham comprovado. O trabalhador que interioriza as normas da organização mediante socialização, recebe incentivos que o levam a atuar reciprocamente, desenvolve o dever de lealdade á organização quando se sente satisfeito no trabalho justificado e apoiado. Se perceber que a organização tem os mesmos valores que o próprio, se os seus chefes diretos e indiretos são de confiança, se lhe dão reforço positivo, apoio, se o valorizam e aceitam esse sentimento de estar comprometido com a empresa aumenta. (Siqueira & Gomide, 2004).

Oliveira (2006) confirma que a perceção do suporte institucional do trabalhador é considerada uma variável preditor do compromisso com a organização. Já Tao e Takagi (1998) demonstraram que o comportamento do supervisor e a clareza dos papéis de cada elemento são igualmente preditores deste constructo.

Quanto á relação que o *engagement* estabelece com a satisfação e o compromisso organizacional, pode-se dizer que é significativa, através da tabela de correlações. O *engagement* e satisfação têm uma correlação moderada positiva o que confirma H2a, para maiores níveis de *engagement*, maiores níveis de satisfação.

Já afirmava Salanova *et al.*, 2000 num estudo realizado com trabalhadores Espanhóis, que havia correlações positivas e significativas entre as dimensões do *engagement* e a satisfação no trabalho ( $r=0.40$  para a absorção,  $r=0.41$  para o vigor e  $r=0.53$  para a dedicação).

Também H2b se aceita, o *engagement* e o compromisso organizacional correlacionam-se, apesar de ser uma correlação mais fraca. Quanto maiores forem os níveis de *engagement*, maior é o compromisso essencialmente normativo do indivíduo (dimensão que apresenta valores mais significativos), seguida da dimensão afetiva e por último da instrumental.

Segundo um estudo sueco de Hallberg e Schaufeli (2006) também a relação entre *engagement* e compromisso organizacional é fraca. O compromisso constitui um fator que se correlaciona moderadamente com o *engagement* ( $r=0.43$ ). O *engagement* está negativamente mais relacionado com as baixas de saúde enquanto o compromisso organizacional está mais energeticamente relacionado de forma negativa com a intenção de abandonar a organização, ou seja, maior compromisso com a organização, menores são as intenções do trabalhador abandonar essa instituição por outra. Salanova *et al.*, 2000, realizaram um estudo que mostra correlações positivas e significativas entre algumas dimensões do *engagement*, entre vigor e absorção ( $r=0.40$ ) e dedicação ( $r=0.54$ ) com o compromisso organizacional.

No que respeita ao suporte organizacional, os valores que espelham as relações das dimensões deste constructo com as do *engagement* são positivos mas de magnitude baixa, apesar disso aceita-se H3a: para maiores níveis de suporte organizacional, maiores níveis de *engagement*.

O suporte social está relacionado com as pessoas que trabalhamos e aquelas para quem trabalhamos, são eles os colegas de trabalho, os chefes e os clientes/utentes. Os supervisores têm como função evidente manter e melhorar o clima emocional e psicossocial do seu grupo de trabalho, dando indicações e emanando direções aos trabalhadores. Estas funções de direção não só previnem o stress como fomentam sentimentos positivos e o *engagement* no grupo de trabalho. Um bom supervisor deve ser capaz de orientar tanto a nível de tarefas como no desenvolvimento de competências

socio emocionais, que aumentam o *engagement* dos trabalhadores. Segundo Van Dierendonck, Haynes, Borrill e Stride (2004) estabelecem-se relações entre a conduta dos supervisores e o bem-estar dos colaboradores. Quando o chefe está psicologicamente bem contagia os seus funcionários e uma influência inversa também acontece.

May et al. (2004) afirma que o papel de cada trabalhador na empresa, as relações com o supervisor e os recursos pessoais conduzem a um trabalho *engaged*, a maior satisfação e bem-estar dos colaboradores. Estudos mostraram que o papel desempenhado pelo trabalhador na organização conduz a um trabalho *engaged* (May et al, 2004;. Rothmann & Rothmann, 2010). Um supervisor que demonstra preocupação com as necessidades dos funcionários, e dá apoio e confiança, fornece um feedback positivo, expandindo as habilidades de cada um e irá promover um ambiente de trabalho seguro, que vai provocar o *engagement* no trabalho, satisfação no trabalho e bem-estar (May et al., 2004). A confiança é um conceito-chave na relação supervisor/funcionário aumentando o compromisso no trabalho e satisfação no trabalho dos indivíduos (Bargagliotti). Percepções de confiabilidade de gestão dos funcionários incluem as seguintes categorias comportamentais: Previsibilidade, de integridade, de partilha e de delegação de controlo, comunicação precisa e transparente, (May et al., 2004). Estudos científicos na área da medicina, referem que cada vez mais, há força e energia física, que estão esgotados pelas longas horas de trabalho e / ou fisicamente empregos exigentes (Kahn, 1990). Recursos emocionais são necessários quando se trata de tarefas que exigem trabalho emocional, por exemplo, as frustrações de lidar com tarefas complexas e emoções das pessoas.

Em última análise, e após realização de regressões múltiplas, conclui-se que o *engagement* é uma variável moduladora, porque aumenta a relação do suporte organizacional com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional. Assim aceita-se H4a, H4b e H4c.

Estes resultados, estão de acordo com a literatura consultada, pois já Hamilton, Spurgeon, Clark, Dent e Armit (2008) sugerem que, no caso dos médicos, se estes se encontrarem “*engaged*” com a instituição onde se encontram e conservarem um clima de decisão considerável, acompanhada de tarefas que apelam para a liderança, poderão ver potenciados os seus desempenhos profissionais. E, nesta linha, os autores afirmam que se houver um bom desempenho organizacional, existirão níveis elevados de

*engagement* para com a instituição e para com o seu trabalho. É neste sentido que Schaufeli e Salanova (2007) assumem que o *engagement* possibilita a potenciação de comportamentos organizacionais positivos, orientando na prossecução de políticas de gestão de recursos humanos, contribuindo para o sucesso da organização já que se encontra relacionado com os resultados positivos no trabalho, tais como o compromisso organizacional, a qualidade de desempenho elevada, a produtividade, o baixo absentismo, a segurança, a satisfação e a lealdade do utente, bem como ao baixo desejo de mudar de profissão (Bakker & Demerouti, 2007).

Diedericks e Rothmann (2013) realizaram um estudo que concluiu que o *engagement* tem um papel mediador entre os profissionais com relações de apoio com seus supervisores e a satisfação com o seu trabalho, eles estarão mais propensos a envolver-se cognitivamente, emocionalmente e fisicamente no trabalho. Um ambiente de trabalho saudável, caracterizado pela função de trabalho bem definida, a disponibilidade de recursos, com confiança nas relações de apoio do supervisor e dos colegas de trabalho o *engagement* também parece promover a satisfação e o compromisso organizacional (Keyes, 2007).

## **9. Considerações Finais**

Neste último capítulo iremos abordar as principais conclusões alcançadas, sugerir algumas dicas para futuras investigações e apontar as limitações que a nossa investigação comporta. Uma das principais contrapartidas com que nos deparámos durante foi a escassez de estudos que concedessem atenção a relações entre conceitos. Referimo-nos à relação entre o *engagement*, suporte organizacional, satisfação e compromisso organizacional. Relações, essas que a nossa investigação demonstrou serem, desde pouco relevantes a muito relevantes. Acreditamos que contribuímos para acumular conhecimento válido neste campo e, subseqüentemente enriquecer a psicologia social. Em virtude das relações pouco exploradas na literatura científica, espelhadas por sua vez no nosso modelo teórico, aliado ao fato de, no panorama nacional, pelo menos que seja do nosso conhecimento, ainda não ter sido estudada a relação entre a *engagement* e o compromisso organizacional e satisfação conferimos a esta investigação um carácter inovador. De modo geral, foi-nos possível verificar que o modelo teórico de investigação e as relações sugeridas entre os conceitos se confirmam.

De facto, à exceção do potencial motivador no trabalho que não influencia significativamente a satisfação e o compromisso organizacional (variável incluída no questionário de recolha de dados) com a variável moduladora *engagement*. O compromisso organizacional, ou seja, o laço que liga o indivíduo à organização - afetivo, normativo ou instrumental - é determinado em grande medida pelo suporte organizacional.

Segundo Neves (2000), uma forma de aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores é apostar em humanizar as práticas organizacionais, reforçando a qualidade da interação entre os decisores / chefias diretas e os colaboradores aquando a aplicação da justiça. Esta relação deve pautar-se pelo respeito e transparência e envolver justificações coerentes bem como o fornecimento de informações.

Julgamos que o trabalho de investigação desenvolvido, ao desbravar caminho em campos ainda pouco estudados, contribui para captar a atenção de investigadores sociais para a importância que é intensificar o estudo nesta área pois, os resultados obtidos são elucidativos quanto ao impacto considerável que o suporte organizacional tem no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho. A necessidade de prosseguir os estudos é impulsionada pela forte presença que o compromisso organizacional tem na literatura e pelo favorável acolhimento que o mesmo recebe dos responsáveis organizacionais que pretendem compreender o que está na base do compromisso e entrega das pessoas à organização para assim fomentar esses comportamentos tão desejados. Esperamos que este trabalho inspire outros e que as ilações retiradas, futuramente, possam ser postas à prova em outras investigações, mas, sobretudo que tenham uma aplicação prática servindo o propósito de (re) pensar posturas e modos de atuação nas organizações de saúde e se concretizem no delineamento de políticas organizacionais. A nossa investigação comporta também algumas limitações que reportaremos de seguida, contudo consideramos que elas não colocam em causa a relevância dos resultados obtidos, recomendamos antes precauções em próximos estudos. A escolha que fizemos pelas metodologias de base quantitativa foi tomada em virtude das vantagens que acarretam, principalmente no que respeita ao tempo despendido e à disponibilidade por parte dos intervenientes, contudo temos consciência que a nossa análise seria mais rica e profunda e teríamos uma compreensão mais alargada dos fenómenos em estudos acaso tivéssemos optado (ou complementado) pelas metodologias de base qualitativa. Outra limitação que apontamos à nossa investigação e que é consequência direta das nossas opções metodológicas relaciona-se com o modo

como ela é lida e interpretada. Alguém menos familiarizado com as ciências sociais poderá fazê-lo de forma simples e linear, assumindo que as relações entre os conceitos são diretas e claras.

Para além dessas limitações, sabemos que as escalas utilizadas no questionário têm uma linguagem muito empresarial, o que pode ter confundido os trabalhadores das organizações de saúde, estabelecimentos públicos e de prestação de serviços de saúde. Pese embora as garantias de confidencialidade, o fato dos questionários depois de respondidos serem entregues a um chefe / supervisor pode ter condicionado as respostas dos inquiridos por medo de futuras represálias. Para futuras investigações sugerimos que, para além de se adotarem medidas de modo a contornar as limitações apresentadas, se alargue o número de estabelecimentos estudados de forma a obter uma amostra o mais representativa possível de vários estabelecimentos de saúde em Portugal.

## 10. Referências bibliográficas

- Albrecht S., (2010), Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. *Glos, UK: Elgar*
- Allen, N., & Meyer, J., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, M., Armstrong, D., Reid, M. & Riemenschneider, C., (2008); Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, v. 45, n. 8, p. 556-563
- Allen, J., & Mellor, D. (2002), Work Context, Person Control, and Burnout amongst Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 24(8), 905-917.
- American Psychological Association (2010), Publication manual of the American Psychological Association (6<sup>a</sup> Ed.). Washington DC: APA
- Baldonado, Q. & Cousins, B. (2002), *Addressing heterogeneity in the networked information environment*.
- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R., (2000), As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 133-157.
- Bakker, A., Schaufelli, W., Sixman, H. & Bosveld, W. (2001), Burnout contagion among general practitioners. *Social e Clinical Psychology*, 20 (1), 82-98.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008), Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Baker A., Xanthopoulou D., (2013), Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement; *int. J. Hum Resour. Manag* 24: 2760- 79
- Baker B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. (2014), Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1: 389 – 411  
Online: [orgpsych.annualreviews.org](http://orgpsych.annualreviews.org)
- Baron, R e Kenny D. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Bastos, A, Brandão, M. & Pinho, A. (1997), Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (2), 97-120.
- Benjamin, A. (1992) Do Brasil a Portugal: Imagens na Aço Política, *Revista de Letras*, 32, São Paulo.
- Behson, S. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational workfamily support. *Journal of Vocational Behavior*  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879104000466> (Consult. 12 Janeiro de 2014)
- Bilhim, J. (2001). Teoria Organizacional - Estruturas e pessoas. (2ª edição revista e atualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bourdieu, P. (1979), La Distinction: Critique Sociale du Jugement. *Paris: Minuit.*
- Bravo, M, Pieró, J., & Rodriguez, I. (1996). Satisfacción laboral. In J. Prieto (Eds.), Tratado de psicología del trabajo. Madrid: Editora Síntesis, Vol. I 344-393.

- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*; *New York, NY: Simon & Shuster*.
- Carrilho, M. & Patrício, L. (2003) “A Situação Demográfica Recente em Portugal” *Revista, Estudos Demográficos* nº 34, Instituto nacional de Estatística, INE, Lisboa
- Carvalho, G. e Lopes, S. (2006), “Satisfação Profissional do Enfermeiro em uma Unidade de Emergência de Hospital Geral”, *Arquivo de Ciências de Saúde, Out/Dez, Vol.13, Nº4*, pp. 215-219.
- Clugston, M. (2000), the mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, v.21, p. 477-86.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A. (1999). Relationship among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of organizational behavior*, 20, 285-308.
- Cohen, A. (2000), the relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, v. 53, n. 3, p.387-417
- Cunha, M., & Rego, A. (2003), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 2003, (2ª ed), Editora RH, Lisboa
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (6.ª ed.). Lisboa: Editora RH. ISBN: 9789728871161

- Delbrouck, M. (2006). Síndrome de Exaustão (Burnout). *Manuais Universitários. Lisboa. Climepsi Editores.*
- Demerouti E, Cropanzano R. (2010), From thought to action: employee work engagement and job performance. Cit em Bakker & Leiter 2010, pp. 147 – 63
- Diedericks, E., Rothmann, S. (2013), Flourishing of Information Technology Professionals: The Role of Work Engagement and Job Satisfaction  
*Journal of Psychology in Africa, 23(2), 225–234*
- Ferreira, T. & Pais-Ribeiro, J. (2000), A Saúde de Quem Trabalha em Saúde:  
Enfermeiros e Stress no Trabalho em Toxicodpendência. In J. Ribeiro, I. Leal, & M. R. Dias (Eds). 3o Congresso Nacional de Psicologia da Saúde – Atas (pp. 723-737). Lisboa. ISPA.
- Ferreira, M. (2005). Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Portugal.
- Fredrickson B. (2001), The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *Am. Psychol.* 56:218–26
- Gavin, J. & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379 – 392. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.005
- Gonçalves, G. & Santos, J. (2011), Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo, Universidade do Algarve; PsiCO, Porto Alegre, PUCRS, v. 42, n. 4, pp. 511-518

- González-Romá V., Schaufeli W., Bakker A. & Lloret S. (2006) Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *J. Vocat. Behav.* 68: 165-174
- Hackman, J. & Oldham G. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey; *Journal of Applied Psychology*; vol. 60, nº. 2, 159-170
- Hamilton, P., Spurgeon, P., Clark, J., Dent, J., & Armit, K. (2008). Engaging doctors. Can doctors influence organisational performance? London: NHS Institute for Innovation and Improvement
- Harris, C., Daniels, K. & Briner, R. (2003); A daily diary study of goals and affective well-being at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Volume 76, Issue 3, pages 401– 410
- Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man Cleveland: *World Publishing Company*
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley. Cit em Seco, 2000 (2000). A satisfação na atividade docente, Universidade de Coimbra
- Jodas A. & Hadadd L., (2009) Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário; *Acta Paulista de Enfermagem*, vol. 22, núm. 2, pp. 192-197 Escola Paulista de Enfermagem São Paulo, Brasil; ISSN impresso: 0103-2100 ISSN eletrônico: 1982-0194
- Judge T., Thoresen C., Bono J., & Patton G., (2001), The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review., *Psychol Bull.* 127 (3): 376-407

- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), p. 694
- Karasek, R. & Theorell, T. (2000), The Demand-Control-Support Model and CVD. *Occupational Medicine: The Workplace and Cardiovascular Disease – State of the Art Review*, 15(1): 78 -83.
- Leite, M., Santos, R., Gugelmin, S. & C.E.A. (2006), Crescimento físico e perfil nutricional da população indígena de Sangradouro Volta Grande, Mato grosso, Brasil, *Cadernos de saúde pública* 22 (2); 265-276
- Lima, M, Vala, J., & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In: Vala, J. et al. *Psicologia Social e das Organizações – Estudo de Organizações Portuguesas*, Oeiras: Celta Editora. 101-102.
- Lodahl, T. & Kejner, M. (1965); The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, v. 49, p.23-33
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2002b). Positive psychology approach to OB. In F.Luthans, *Organizational behavior*, 9th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin; 286–322.
- Maia, N. (2012), “Satisfação em Enfermagem: comparação entre setor público e privado”, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

- May, D.; Gilson, R. & Harter, L, The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 77, Issue 1, p. 11–37
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*, Pero Pinheiro.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2000). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 37, 223-252.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). *Job Burnout*. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. (1964) *Religions, Values, and Peak-Experiences*; Ohio State University Press, Currently reprinted by Viking Press; ISBN 0140194878
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 14, n. 1, p. 115 – 133.
- Newstrom, J. (2008), *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12ª edição, São Paulo: McGraw-Hill
- Oliveira, P. Tristão, R. & Neiva, E (2006) *Burnout e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal*. *Edu Pro: C e T, Brasília*, v.1, n.1, p.27-37.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pickering, R., (1997), *Témoignage and Engagement in Sartre's War Time Writings*, *Modern Language Review*, 92, 2

- Porter, E. (2002). Atitudes, valores, crenças e a microeconomia da prosperidade. In: A cultura importa: os valores que definem o progresso humano. Tradução Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Record, p. 53-70.
- Rego, A. (2003c). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2 (2), 113-142.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n° 6/2005.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational Commitment *Management Research*, 2 (3), 201-218.
- Rodríguez-Muñoz A, Sanz-Vergel A., Demerouti E., Bakker A. (2014), Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *J. Happiness Stud.* In press. doi: 10.1007/s10902-013-9421-3
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006), “*The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*”, *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009), *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*, Madrid, Alianza Editorial
- Salanova, M. e Schaufeli W., (2009). *El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*, Alianza Editorial, ISBN: 978-84-206-6854-3
- Santos, M. (2007); *Por uma outra globalização - do pensamento único à consciência universal*. São Paulo, Record, p. 49

- Sartre, J. (1948). Qu'est-ce que la littérature. In J. Sartre, *Situations, II*. Paris: Gallimard, p.31
- Schaufeli W., Taris T., Le Blanc P., Peeters M., Bakker A. & Jonge J. (2001), Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make people happy? In search of the engaged worker]. *Psycholoog* 36: 422–28
- Schaufeli W., Van Rhenen W. (2006); Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) [About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: a study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag Organ.* 19:323–44
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology. An introduction; cit em *Am Psychol*;56 (1):81-2; 55 (1):5-14
- Seppälä P, Mauno S, Kinnunen M., Feldt T, Juuti T, et al. (2012), Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *J. Posit. Psychol.*7: 95–106
- Siqueira M. & Padovam (2004), Bases teóricas de bem-estar psicológico subjectivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho, artigo submetido.
- Siqueira, M. & Gomide, S. (2004), Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho, cit em Zanelli, J., Borges J. & Bastos E., *Psicologia, Organizações e trabalho*, Porto Alegre, Artemed, 300-328
- Snyder, C. & Lopez, S. (Eds.) (2002). *The handbook of positive psychology*; New York, Oxford University Press.

- Sonnentag S., Mojza E., Demerouti E., Bakker A. (2012), Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *J. Appl. Psychol.* 97: 842–53
- Strumpfer, D. (2003). Resilience and Burnout: A Stitch that could save nine. *South African Journal of Psychology*, 33 (2), 69-79.
- Ten Brummelhuis L., Bakker A. (2012); Staying engaged during the week: the effect of off-job activities on next day work engagement. *J. Occup. Health Psychol.* 17:445–55
- Vala, J. e M. B. Monteiro (2000). *Psicologia Social*, 4ª edição Lisboa, Fundação Caloust Gulbenkian
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165 – 175
- Vieira & Liszt. (1997); *Cidadania e Globalização*. Rio de Janeiro; Editora Record
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation* Nova York, John Wiley and Sons

## **11. Anexos**

Anexo A: Requerimento para obtenção de autorização de aplicação de questionário, no  
Centro de Saúde de Faro

Exmo. Senhor

Diretor Executivo

Centro de Saúde de Faro

Dr. José Carlos Capucho Queimado

**Paula Cristina Rodrigues Vaz Pinto**, Enfermeira do Hospital de Faro E.P.E., a exercer funções na Unidade Cuidados Intensivos Polivalente, UCIP, frequentando o 2º ano do Curso de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, vem solicitar a V. Exa. O consentimento para aplicar questionários aos funcionários desta instituição, inseridos no projeto de investigação da mesma.

É garantida a preservação de confidencialidade dos dados recolhidos, o anonimato e respeitado o carácter voluntário da participação do referido estudo.

Sem outro assunto, subscrevo-me com estima, agradecendo antecipadamente a sua colaboração.

Faro, 12 de Setembro 2012

Atenciosamente

---

Paula Cristina Rodrigues Vaz Pinto

Anexo B: Requerimento para obtenção de autorização de aplicação de questionário, no  
Hospital de Faro, E.P.E

Exmo. Senhor

Presidente do Conselho de Administração do  
Hospital de Faro, E.P.E, Mestre Pedro Nunes

**Paula Cristina Rodrigues Vaz Pinto**, Enfermeira do Hospital de Faro E.P.E., a exercer funções na Unidade Cuidados Intermédios do Serviço de Urgência, UCISU, frequentando o 2º ano do Curso de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve, vem solicitar a V. Exa o consentimento para aplicar questionários aos funcionários desta instituição, inseridos no projeto de investigação do mesmo.

É garantida a preservação de confidencialidade dos dados recolhidos, o anonimato e respeitado o carácter voluntário da participação no referido estudo.

Sem outro assunto, subscrevo-me com estima, agradecendo antecipadamente a sua colaboração.

Faro, 19 de Abril 2012

Atenciosamente

---

Paula Cristina Rodrigues Vaz Pinto

## Anexo C: Questionário Utilizado na recolha de informação



## Questionário do bem-estar e Trabalho (UWES)

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos da pessoa em 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. A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

a) _____	No meu trabalho sinto-me com plena energia.
b) _____	Sou forte e vigoroso no meu trabalho.
c) _____	Estou entusiasmado com meu trabalho.
d) _____	O meu trabalho inspira-me.
e) _____	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
f) _____	Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho.
g) _____	Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
h) _____	Estou imerso no meu trabalho.
i) _____	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

## Escala de Karasek

Com este instrumento pretende-se medir aspetos psicossociais do trabalho, mais especificamente a relação que existe entre trabalhador, colegas e chefes. A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

Discordo Fortemente **1 2 3 4** Concordo Fortemente. Assinale com um X o número que melhor corresponder à sua escolha.

	1	2	3	4
a) O seu chefe preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados?				
b) O seu chefe ouve-o com atenção?				
c) O seu chefe ajuda-o a realizar o seu trabalho?				
d) O seu chefe promove o trabalho em equipa?				
e) As pessoas com quem trabalha são competentes na realização das suas atividades?				
f) As pessoas com quem trabalha interessam-se com o acontece consigo?				
g) As pessoas com quem trabalha são amigáveis?				
h) As pessoas com quem trabalha colaboram na realização das atividades?				

## Escala de Satisfação Profissional

Pretende-se saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho. A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

Extremamente Insatisfeito **1 2 3 4 5 6 7** Extremamente Satisfeito

Assinale com um X o número que melhor corresponder à sua escolha.

	Insatisfeito							Satisfeito
	1	2	3	4	5	6	7	
a) Em relação às suas <i>perspetivas de promoção</i> , diria que está:								
b) Em relação à <i>organização e funcionamento do departamento onde trabalha</i> , diria que está:								
c) Em relação à <i>colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho</i> , diria que está:								
d) Em relação à <i>remuneração que recebe</i> , diria que está:								
e) Em relação à <i>competência e funcionamento do seu superior imediato</i> , diria que está:								
f) Em relação ao <i>trabalho que realiza</i> , diria que está:								
g) Em relação à <i>competência e funcionamento dos seus colegas</i> , diria que está:								
h) Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:								

## Escalas do Comprometimento Organizacional

Pretende-se saber quais as características do trabalho que contribuem para aumentar a motivação no local de trabalho. A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração: Nunca **1 2 3 4 5 6 7** Sempre. Assinale com um X o número que melhor corresponder à sua escolha.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Acredito que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair desta empresa							
b) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)							
c) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer							
d) Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui							
e) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R)							
f) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim							
g) Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)							
h) Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento							
i) Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus							
j) Esta empresa merece a minha lealdade							
l) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa							
m) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora							
n) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui							
o) Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto, uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal							
p) Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)							
q) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis							
r) Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento							
s) Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa							
t) Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra							

## Escala do Potencial Motivador do trabalho: Instrumento de Hackman e Oldham

Neste questionário deve descrever o seu trabalho, da forma mais objetiva possível. Não o utilize para expressar o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Procure descrever o seu trabalho da forma mais precisa e objetiva que conseguir. Circule o número que corresponde à opção que melhor descreve o seu trabalho:

**a) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?**

1	2	3	4	5	6	7
Pouca Autonomia			Autonomia moderada		Muita Autonomia	

**b) Desenvolve no seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?**

1	2	3	4	5	6	7
Poucas atividades			Algumas atividades		Todas atividades	

**c) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?**

1	2	3	4	5	6	7
Pouca Variedade			Alguma Variedade		Muita Variedade	

**d) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?**

1	2	3	4	5	6	7
Nada significativo			Moderadamente significativo		Altamente significativo	

**e) Recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes		Sempre	

**f) O meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes		Sempre	

**g) O meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de actividades completas, do início ao fim.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**h) O trabalho que executo dá-me oportunidades de avaliar o meu desempenho.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**i) O trabalho é bastante extenso e repetitivo.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**j) A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**l) No meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**m) No meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as actividades que iniciei.**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**n) O meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**o) No meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**p) O meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global**

1	2	3	4	5	6	7
Nunca			Às vezes			Sempre

**Obrigada pela sua colaboração!**

