



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

**O CONTRIBUTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DO
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS**

Christelle Almeida Macário

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2018



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

**O CONTRIBUTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DO
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS**

Dissertação apresentada na Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Christelle Almeida Macário

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2018

“Nenhuma estratégia inteligente, nem a mais avançada tecnologia do mundo serão eficazes se não existirem profissionais muito bons para as fazer funcionar”

(Jack Welch)

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa o culminar de mais uma dura e apaixonante etapa.

As pessoas a quem agradeço foram, com o seu contributo, responsáveis por mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais e irmão, por todo o seu carinho, dedicação, confiança e apoio durante toda a minha vida para o meu crescimento pessoal e profissional. Mãe e Pai, se consegui chegar até aqui devo-os a vocês. Muito Obrigado!

À minha orientadora Professora Doutora Célia Ribeiro, pelo acompanhamento incansável, pela ajuda, pela preocupação, pela disponibilidade e por me ter acompanhado da melhor forma na concretização de mais este desafio.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira, pelo acompanhamento e pela preciosa ajuda na utilização do *SPSS*.

Aos 205 participantes e a todos os envolvidos que se disponibilizaram a participar neste estudo, visto que sem eles nada disto seria possível.

A todos os meus amigos, pela paciência e motivação que me transmitiram ao longo deste percurso.

À Universidade Católica Portuguesa de Viseu, e aos professores e colaboradores que se cruzaram comigo ao longo deste tempo.

A todos, o meu sincero obrigado!

RESUMO

No atual ambiente competitivo, a centralização do poder e a falta de autonomia dos colaboradores são características que impedem o desenvolvimento das organizações. Com isso surgiu a necessidade de verificar a utilização do *empowerment* como uma ferramenta de poder e, conseqüentemente o comprometimento com a organização.

A questão de investigação deste estudo prende-se em verificar o contributo do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas.

A componente empírica deste trabalho foi suportada por um estudo de carácter exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional, tendo-se, para o efeito, constituído uma amostra composta por 205 participantes pertencentes a três organizações com a mesma dimensão (média), no setor industrial. Foi aplicado um questionário, onde a primeira parte é destinada a analisar os dados sociodemográficos, e outra destinada a medir o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional através de duas escalas (Spreitzer, 1995; Rego & Souto, 2002, 2004).

Os resultados permitem verificar a relação positiva destas duas variáveis e o impacto das características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores nas três organizações, em função de quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto, no caso do *empowerment* psicológico e, três dimensões no caso do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

Efetivamente, as dimensões das duas variáveis apresentam relações significativas entre si e contribuem positivamente para a perceção dos colaboradores sobre o comprometimento e sobre o *empowerment* psicológico.

Em síntese, em linhas gerais, tanto em termos teóricos como empíricos, verifica-se que estas duas variáveis constituem um contributo significativo para as organizações positivas, dado que serão ferramentas essenciais para o sucesso das mesmas e para a satisfação dos seus elementos.

Palavras-chave: organizações positivas, comprometimento organizacional, *empowerment* psicológico

ABSTRACT

At the current competitive environment, the centralization of power and the lack of autonomy of employees are characteristics that prevent the development of organizations. With this emerged the need to verify the use of *empowerment* as a tool of power and, consequently, commitment to the organization.

The investigation question of this study is to verify the contribution of the organizational commitment and the psychological *empowerment* for the positive organizations.

The empirical component of this study was supported by an exploratory, quantitative, descriptive-correlational study, having, for this purpose, constituted a sample of 205 participants from three organizations with the same dimension (average) in the industrial sector. A questionnaire was applied, where the first part is intended to analyze sociodemographic data, and another for measuring psychological *empowerment* and organizational commitment through two scales (Spreitzer, 1995; Rego & Souto, 2002, 2004).

The results allow us to verify the positive relation of these two variables and the impact of the sociodemographic and professional characteristics of the employees in the three organizations, according to four dimensions: meaning, competence, self-determination and impact, in the case of psychological *empowerment*, and three dimensions in the case of organizational commitment: affective, instrumental and normative.

Effectively, the dimensions of the two variables present significant relationships between them and contribute positively to the employees perception of commitment and psychological *empowerment*.

In summary, in general, both in theoretical and empirical terms, it is verified that these two variables make a significant contribution to positive organizations, since they will be essential tools for their success and for the satisfaction of their elements.

Key words: positive organizations, commitment organizational, psychological *empowerment*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO I - ORGANIZAÇÕES POSITIVAS	5
1.1. Psicologia positiva organizacional	5
1.2. Tornar as organizações positivas	7
1.3. Os estudos organizacionais positivos	9
1.4. Organizações positivas	11
1.5. Comportamento organizacional positivo.....	13
1.6. Gestão positiva	15
1.7. A importância das emoções no contexto organizacional.....	16
1.8. Bem-estar no trabalho.....	18
CAPÍTULO II – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Conceito de comprometimento organizacional	20
2.2. Bases do comprometimento organizacional	23
2.3. Origem do modelo	23
2.4. A multidimensionalidade do comprometimento	24
2.5. Comprometimento organizacional e identificação	27
2.6. Consequências do comprometimento organizacional	29
2.7. O papel do comprometimento organizacional no contexto atual	30
2.8. As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional	31
2.9. A comunicação e o comprometimento organizacional.....	33
2.10. Importância do comprometimento nas organizações	34
2.11. Estudos do comprometimento organizacional.....	35
CAPÍTULO III – <i>EMPOWERMENT</i>	38
3.1. O <i>empowerment</i> nas organizações.....	38
3.2. <i>Empowerment</i> dos colaboradores	41
3.3. Pressupostos das práticas de <i>empowerment</i>	42

3.4. Relação entre <i>empowerment</i> estrutural e psicológico.....	45
3.5. <i>Empowerment</i> psicológico.....	46
3.6. Vantagens e desvantagens das práticas de <i>empowerment</i>	50
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICO	53
CAPÍTULO IV – Investigação e Metodologia	54
4.1. Justificação do estudo	54
4.2. Questão de investigação e objetivos	55
4.3. Hipóteses de investigação.....	57
4.4. Operacionalização das variáveis.....	58
4.5. Tipologia de investigação	58
4.6. Definição e caracterização da amostra	59
4.7. Instrumento de recolha de dados	63
4.7.1. Análise psicométrica do instrumento	66
4.8. Procedimentos de recolha de dados	69
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	70
5.1. Análise descritiva	70
5.2. Análise inferencial.....	75
5.3. Discussão dos Resultados.....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Bases do Comprometimento Organizacional, segundo proposta de Meyer e Allen (1991)	24
Tabela 2. Estatísticas para a idade	60
Tabela 3. Distribuição dos participantes em função da idade	60
Tabela 4. Distribuição dos participantes em função Género	60
Tabela 5. Distribuição dos participantes em função das habilitações literárias	61
Tabela 6. Distribuição dos participantes em função da antiguidade na organização	61
Tabela 7. Distribuição dos participantes em função do regime contratual	62
Tabela 8. Distribuição dos participantes em função da categoria profissional	62
Tabela 9. Dimensões e respetivos itens da escala do <i>empowerment</i> organizacional	65
Tabela 10. Dimensões e respetivos itens da escala do comprometimento organizacional	66
Tabela 11. Classificação de <i>Alfa de Cronbach</i>	67
Tabela 12. Análise de consistência interna das dimensões do <i>empowerment</i> psicológico e do comprometimento organizacional	68
Tabela 13. Análise de consistência interna das dimensões do <i>empowerment</i> psicológico validada pelos autores Spreitzer (1995) e Albar e colaboradores (2012)	68
Tabela 14. Análise de consistência interna das dimensões do comprometimento organizacional validada por Rego e Souto (2002, 2004)	68
Tabela 15. Estatística descritiva da escala do <i>empowerment</i> psicológico.....	71
Tabela 16. Estatística descritiva das dimensões do <i>empowerment</i> psicológico	72
Tabela 17. Estatística descritiva da escala do comprometimento organizacional.....	73
Tabela 18. Estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional	74
Tabela 19. Estatística descritiva da avaliação da organização numa escala de 1 a 10	74
Tabela 20. Percentagem da avaliação da organização	74
Tabela 21. Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>empowerment</i> psicológico e o comprometimento organizacional	77
Tabela 22. Relação entre o <i>empowerment</i> psicológico com o género: estatísticas descritivas e resultados do teste t.	78
Tabela 23. Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>empowerment</i> psicológico e a idade	79
Tabela 24. Teste <i>ANOVA</i> do <i>empowerment</i> psicológico consoante as habilitações académicas	80

Tabela 25. Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>empowerment</i> psicológico e a antiguidade	81
Tabela 26. Teste <i>ANOVA</i> do <i>empowerment</i> psicológico em relação ao regime contratual	82
Tabela 27. Teste <i>ANOVA</i> do <i>empowerment</i> psicológico em relação ao cargo que ocupa na organização.....	83
Tabela 28. Relação entre o comprometimento organizacional e o género: estatísticas descritivas e resultados do teste t.	84
Tabela 29. Correlação de <i>Pearson</i> entre o comprometimento organizacional e a idade	85
Tabela 30. Teste <i>ANOVA</i> do comprometimento organizacional consoante as habilitações literárias	86
Tabela 31. Correlação de <i>Pearson</i> entre o comprometimento organizacional e a antiguidade	87
Tabela 32. Teste <i>ANOVA</i> do comprometimento organizacional em relação ao regime contratual.....	88
Tabela 33. Teste <i>ANOVA</i> do comprometimento organizacional em relação ao cargo ocupado na organização.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Dimensões do Capital Psicológico Positivo	14
Figura 2- Processo do <i>Empowerment</i> Psicológico	47

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a um crescente interesse pelo conceito de comprometimento organizacional. O vínculo do indivíduo com a organização parece constituir, cada vez mais, um objetivo das organizações. As mesmas necessitam de colaboradores comprometidos que se identifiquem com a organização.

Sobre o comprometimento organizacional, destacam-se os trabalhos de Meyer e Allen (1991; 1997), com o modelo tridimensional, onde os autores identificam três componentes que explicam os diferentes níveis de envolvimento que um indivíduo pode ter com a sua organização (afetivo, normativo e instrumental).

Deste modo, as organizações têm compreendido, através do mercado em que atuam, que os resultados e a competitividade estão diretamente ligados à produtividade e à motivação dos seus colaboradores. Ao verificar esta nova questão, as organizações têm procurado o desenvolvimento de programas de capacitação interna para incentivar e motivar os seus colaboradores no desempenho de suas atividades.

Gil (2011) destaca que um importante desafio vem sendo apresentado às organizações: a redução da dependência dos colaboradores em relação aos seus superiores e, ainda, a descentralização do poder. Este processo pode ser chamado de *empowerment*, o qual é reconhecido como eficaz para conferir qualidade ao trabalho e dotar os colaboradores de habilidades e de autonomia para tomar decisões que tradicionalmente têm sido confiadas aos superiores. A sua implementação requer uma verdadeira mudança na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, a do poder. Os colaboradores passam a ver a sua responsabilidade na organização de maneira mais clara e, conseqüentemente sentem-se motivados a cumprir as metas e objetivos, possuindo mais autoridade para agir dentro da organização (Frazier & Gaither, 2002).

Numa cultura de *empowerment*, é importante garantir que todos os membros da organização saibam que a troca de informações é um valor importante, ou seja, é necessário que cada um saiba a missão, a visão, os valores e objetivos da organização, de modo a que todos caminhem no mesmo sentido (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). A verdadeira essência do *empowerment* é libertar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nos indivíduos e que têm sido pouco aproveitados (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001).

Introdução

As organizações têm procurado novas maneiras de se tornarem mais competitivas e eficientes nos seus processos, uma delas é por meio do *empowerment* psicológico, relevante para alcançar a eficácia e sucesso da organização. Spreitzer (2007) afirma que o *empowerment*, na sua perspectiva psicológica, corresponde a um conjunto de estados psicológicos necessários para que os colaboradores obtenham uma sensação de controlo em relação ao seu trabalho.

Uma das principais preocupações das organizações reside na necessidade de obtenção de maiores índices de produtividade e competitividade, sendo estes alcançados não apenas através da aquisição de tecnologias avançadas, que permitem atualizar os meios de produção, como também através do ajustamento dos recursos humanos às novas necessidades, provocadas pelas constantes mudanças no mundo moderno.

De forma a analisar a relação entre o comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico, formulou-se a seguinte questão de investigação: Qual o contributo do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas? Partindo desta questão, formularam-se os seguintes objetivos que norteiam a presente investigação, que se apresentam de forma sintetizada:

- Conhecer as perceções de *empowerment* psicológico e de comprometimento dos colaboradores com a organização;
- Identificar se existe relação entre *empowerment* psicológico e comprometimento organizacional;
- Verificar se as perceções de *empowerment* psicológico e de comprometimento organizacional variam em função das características pessoais e profissionais dos colaboradores.

De forma a concretizar os objetivos referidos, optou-se por um estudo quantitativo, transversal, do tipo descritivo-correlacional, não experimental e com um carácter exploratório, tendo por base uma amostra não probabilística por conveniência. A amostra é composta por 205 colaboradores de organizações de média dimensão do setor industrial.

Face ao exposto, o presente trabalho é constituído por duas partes: enquadramento teórico e investigação empírica. A primeira parte engloba três capítulos. O primeiro capítulo faz referência às organizações positivas, aborda os conceitos do contexto organizacional positivo, a psicologia positiva, a gestão positiva, as emoções e o bem-estar nas organizações.

Introdução

O segundo capítulo é referente ao comprometimento organizacional, sendo o primeiro ponto dedicado à definição do conceito de comprometimento organizacional, às suas práticas e consequências e, ainda à sua importância no contexto organizacional, dando enfoque especial ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1997), analisando também a implicação das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional.

O capítulo 3 aborda o *empowerment* nos colaboradores, os seus pressupostos e práticas, a relação entre *empowerment* psicológico e estrutural, as suas vantagens e desvantagens e ainda a vertente psicológica que é objeto de estudo nesta investigação. Nesse sentido, o *empowerment* psicológico corresponde a um conjunto de estados psicológicos dos colaboradores para obterem uma sensação de controlo e liberdade em relação ao seu trabalho na organização. Este está associado às crenças pessoais dos colaboradores em relação a sua função junto à organização (Spreitzer, 2007). Analisou-se também a implicação das variáveis sociodemográficas no *empowerment* psicológico.

A segunda parte é intitulada de Investigação Empírica e é composta por dois capítulos ao longo dos quais descrevemos o estudo empírico concretizado.

Assim, o quarto capítulo explicita o tipo de investigação e a metodologia apresentada no presente estudo e começa por justificar a pertinência do mesmo, apresentando também a questão de investigação e os objetivos definidos. São ainda apresentadas as hipóteses de investigação, a forma como as variáveis são operacionalizadas, o tipo de estudo posto em prática e, os dados relativos à amostra. Os pontos seguintes abordam o instrumento de recolha de dado e os resultados da análise psicométrica das escalas, nomeadamente a escala do comprometimento organizacional e a escala do *empowerment* psicológico.

O quinto capítulo apresenta os resultados finais da investigação efetuada, encontrando-se dividido em três pontos: a análise descritiva, na qual se apresentam os resultados descritivos das duas escalas anteriormente indicadas; a análise inferencial, na qual se realiza o estudo das hipóteses formuladas; e por fim, a discussão dos resultados, na qual se relacionam os resultados da presente investigação com as conclusões de outros autores que se debruçaram sobre esta temática.

O presente trabalho culmina nas considerações finais, ou seja, expõe-se uma síntese dos principais resultados, apresentam-se as limitações do presente estudo e colocam-se algumas sugestões para futuras investigações. Finalizando com as referências bibliográficas e os anexos.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I - ORGANIZAÇÕES POSITIVAS

Em pleno século XXI, as organizações têm um enorme desafio, por um lado gerar organizações lucrativas e, por outro, promover o bem-estar dos seus colaboradores (Chiuzi, Siqueira, & Martins, 2012). Cameron, Bright e Caza (2004) referem que a psicologia positiva deve ser implementada nas organizações, dado o forte impacto que esta possui nas mesmas, nomeadamente ao nível do bem-estar e da satisfação do colaborador, que culmina no aumento do seu desempenho.

Seligman teve e mantém um papel fundamental na Psicologia. Durante a sua carreira constatou que a psicologia deve ter um papel mais ativo, não devendo unicamente corrigir o errado, mas também reconhecer as competências do sujeito. É a partir desta teoria que Seligman, juntamente com Csikszentmihalyi, desenvolvem a corrente da psicologia positiva (Peterson & Seligman, 2004).

Segundo Neto e Marujo (2011), a psicologia positiva pode ser definida "como o estudo científico das forças e virtudes humanas, e da natureza de um funcionamento humano eficaz, bem-sucedido e mesmo excelente" (p.443).

A psicologia positiva tem como alicerces as características de excelência e bondade, estas características devem ser vistas como metas a alcançar na vida, pois só assim será possível alcançar o sucesso. Esta mesma corrente tem por base uma tríade: as experiências subjetivas positivas (vivências individuais), os traços individuais positivos (valores, crenças, personalidade, etc.) e as instituições positivas (microsistema, exossistema, mesossistema e macrosistema) (Neto & Marujo, 2011).

1.1. Psicologia positiva organizacional

A psicologia positiva tem vindo a marcar a sua posição no contexto organizacional. Diversos autores defendem que os contextos organizacionais positivos transformam o clima organizacional. Por exemplo, Fredrickson (2003) menciona que a experiência positiva vivenciada por um único membro da organização pode influenciar os demais, e como tal, gerar uma melhoria significativa no clima organizacional, evitando assim a inércia. A psicologia positiva organizacional tem como objetivo estudar a dinâmica organizacional, para que assim

se possam criar organizações autênticas, onde os colaboradores se encontrem em crescimento constante, conduzindo as organizações ao sucesso (Fredrickson, 2003; Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade, 2000).

De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), na psicologia positiva organizacional torna-se relevante identificar as características individuais de cada elemento, de modo a desenvolver o seu potencial em prol de uma melhoria organizacional.

Segundo Bernstein (2003), a excelência é o fator chave para a melhoria organizacional. Cameron e Caza (2003) complementam este autor, referindo que esta corrente tem como base cinco pilares, não só a excelência, mas também a abundância, a prosperidade, a virtuosidade e a resiliência. Cunha e Rego (2009) defendem que quando as organizações se focam nas incorreções, os colaboradores tendem a evitar a repetição do comportamento, todavia não mudarão a sua essência. Ou seja, se as organizações promoverem um clima em que os colaboradores se sintam confiantes, estes tornar-se-ão mais proativos e focados no aperfeiçoamento da organização. As organizações que promovem emoções positivas despertam também a criatividade e inovação dos seus elementos.

Rego, Cunha e Souto (2007) referem que as emoções positivas contribuem tanto para o colaborador, como para a organização, uma vez que aperfeiçoam a capacidade de relacionamento interpessoal entre colaboradores, o que culminará numa melhoria do clima organizacional. Ainda, segundo os mesmos autores, se os colaboradores percecionarem emoções positivas face à organização, haverá um menor absentismo, uma menor intenção de *turnover* e os níveis de desempenho serão maiores.

Os autores Rego, Cunha e Souto (2007) mencionam que quando os colaboradores satisfazem as suas necessidades, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentindo-se como seres intelectuais, desenvolvendo uma forte ligação à organização, respondendo reciprocamente com lealdade, esforço e produtividade, tornam-se potencialmente mais comprometidos com a organização.

Ainda sobre este tema, Leite e Albuquerque (2009) indicam que os líderes que exercem influência direta no processo de comprometimento organizacional, permitindo que os valores e a identidade organizacional sejam partilhados por todos, tornam a organização um lugar agradável para trabalhar. Os autores demonstram que o comprometimento organizacional parece atender a motivações, tais como: conservação e procura do bem-estar coletivo, obtenção de estatuto social e prestígio.

Desta forma, o trabalho deve ser projetado para proporcionar significado aos colaboradores, sendo os indivíduos mais saudáveis e felizes. E, segundo Leite e Albuquerque (2009), colaboradores deste tipo, são mais produtivos a longo prazo, gerando melhores resultados.

1.2. Tornar as organizações positivas

As organizações de caráter tóxico são cada vez mais predominantes, resultando em fenómenos nefastos. Este tipo de organização coloca, frequentemente, o colaborador numa situação precária, sendo que as condições de trabalho não vão ao encontro das necessidades do mesmo (Rego, Moreira, Felício, & Souto, 2003). O colaborador é visto como uma máquina e não é reconhecida a importância que o mesmo possui para a organização (Ismail & Ahmed, 2015).

Vries (2001) refere que o absentismo, o baixo desempenho e patologias de foro físico e psicológico são muitas vezes provocadas no local de trabalho. Refere que nas organizações tóxicas, não existe uma conciliação entre o trabalho e a família, resultando num desequilíbrio constante dos colaboradores. Cunha et al. (2007) referem que no local de trabalho surgem vários fenómenos tóxicos, tal como o *burnout*, o *distresse*, o assédio moral, entre outros. Estes fenómenos conduzem à falta de motivação no local de trabalho e, consequentemente à intenção de *turnover*.

Cooperrider (2003, cit. por Cunha et al., 2007) refere que as organizações positivas, contrariamente às organizações tóxicas, possuem uma visão, uma missão e objetivos. Este tipo de organização procura o sucesso, e como tal está em constante mudança.

As organizações positivas impulsionam a mudança dos colaboradores e da organização, sendo imprescindível que os líderes sejam proativos, e se preocupem genuinamente com os seus colaboradores (Rego & Cunha, 2008). É neste contexto que surge o conceito de organização autenticizótica, considerado com o mesmo significado que organizações positivas.

As organizações autenticizóticas pretendem que o colaborador alcance o êxito profissional, mas também pessoal. O local de trabalho não tem que ser visto como algo obrigatório, mas sim impulsionador do bem-estar, para que os colaboradores sejam saudáveis fisicamente e psicologicamente (Rego & Cunha, 2004).

Vries (2001) defende três premissas: se as organizações forem saudáveis os seus colaboradores também o são, e vice-versa; o trabalho deve ser visto como estimulador de bem-estar; e, as organizações de foro positivo promovem a saúde física e psicológica dos seus colaboradores.

Rego e colaboradores (2003) estudou as organizações com climas organizacionais autenticizantes, tendo concluído que para ser considerada uma organização deste tipo deve ter presente seis características: espírito de camaradagem (relação de confiança); oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem (progressão de carreira); credibilidade e confiança no superior (confiança nas decisões dos líderes); equidade e justiça (tratamento equitativo); comunicação aberta (clareza comunicacional exercida entre colaborador e líder); e conciliação trabalho família (é permitido ao colaborador conciliar a vida familiar com a profissional).

O espírito de camaradagem está intrinsecamente relacionado com o sentimento de pertença e os indivíduos que nutrem sentimentos positivos quanto ao espírito de camaradagem, encontram-se numa organização mais saudável (Souto & Rego, 2007).

Também, a oportunidade de aprendizagem e o desenvolvimento pessoal são fundamentais, as organizações devem apostar na formação dos seus colaboradores, para que o mesmo possa alcançar o seu potencial máximo (Peter Senge, 1990, cit. por Correia, 2012).

Segundo Rego e Cunha (2004), a credibilidade e a confiança no superior são características importantes nas organizações. Segundo os autores, os líderes devem zelar pela sua credibilidade e confiança, de forma a que os seus colaboradores se identifiquem com eles, e criem laços afetivos e normativos. A criação de comprometimento diminuiu a intenção de *turnover* (Macedo, 2008).

A característica da equidade surge nas organizações, dado que os colaboradores se encontram em constante comparação, entre o que dão à organização e o que lhes é dado pela mesma (Rola, 2013). Quando um colaborador percebe que oferece mais do que recebe, tende a sentir-se desvalorizado e, conseqüentemente, desmotivado (Rola, 2013).

A última característica, a comunicação, pode ser vista como um pilar que sustenta as organizações, sendo que quando a mesma falha pode influenciar negativamente a organização e os colaboradores. Segundo Cunha et al. (2007), a comunicação nas organizações deve ser privilegiada uma vez que tudo gira à sua volta, uma comunicação eficaz contribui para um melhor clima organizacional.

Ainda segundo Cunha et al., (2010), a dificuldade de conciliação trabalho-família, existente em algumas organizações, conduz a climas negativos que resultam na diminuição da produtividade e no aumento do absentismo. Contrariamente, uma organização que estimule a conciliação trabalho-família terá um colaborador mais motivado e mais produtivo (Cunha et al., 2007; Cunha et al., 2010).

Em síntese, e de acordo com Vries (2001), as organizações autênticas ou positivas possuem climas organizacionais saudáveis. Ou seja, climas que se traduzem por confiança, responsabilidade e de aprendizagem contínua. Estas organizações fornecem benefícios aos seus colaboradores, desenvolvem o sentido de responsabilidade, aumentam a sua autoconfiança, assertividade e motivação, e desenvolvem a paixão pelo trabalho e pela vida.

1.3. Os estudos organizacionais positivos

Nas organizações é fundamental enfatizar a positividade. A acumulação de pesquisa concetual e empírica tem destacado alguns conceitos que têm sido subestimados, como bem-estar, eficácia, otimismo e resiliência e os resultados da presença deste capital psicológico para os colaboradores no local de trabalho (Norman, Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010).

De acordo com a psicologia positiva, surgiram dois movimentos que ampliaram o estudo destes processos positivos no âmbito organizacional: o movimento dos estudos organizacionais positivos (*Positive Organizational Scholarship*) - POS e o comportamento organizacional positivo (*Positive Organizational Behavior*) - POB. Segundo Luthans, Youssef, e Avolio (2007), a principal diferença entre estas duas abordagens está no facto de o POS se centrar a um nível mais organizacional (macro), enquanto o POB, ao nível individual (micro).

A POS é uma corrente académica que se dedica à investigação científica e ao estudo das organizações positivas. O conceito abrange em si uma grande variedade de abordagens dos estudos organizacionais, nos quais, são incorporados a noção do “Positivo”. Esta corrente procura compreender, através do desenvolvimento de teorias sustentadas, o que há de melhor na condição humana. Foca-se em explorar estados individuais do psicológico em vez de se focar em estados patológicos. Centra a sua atenção nas dinâmicas organizacionais que geram e desenvolvem a força humana, que fomentam a resiliência nos colaboradores e cultivam o desempenho individual e organizacional (Cameron & Spreitzer, 2012).

Ashford e DeRue (2012) referem que na perspectiva POS no desenvolvimento da liderança, os indivíduos podem desenvolver coragem e um conjunto de orientações necessárias para assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua própria liderança. Esta ênfase pessoal no processo de desenvolvimento da liderança enquadra-se no mercado de trabalho contemporâneo.

Esta nova abordagem (POS) enfatiza as forças humanas e as suas capacidades e, proporciona uma nova maneira de pensar sobre o desenvolvimento da liderança. A perspectiva POS no desenvolvimento da liderança sugere que as organizações estão a desenvolver-se em ambientes caracterizados por uma crescente incerteza e rápida mudança, permitindo que os indivíduos, em todos os níveis da organização, não só utilizem as capacidades para a conduzir eficazmente, mas também se considerarem como líderes e vistos pelos outros como tal (Ashford & DeRue, 2012).

O POB analisa as forças e capacidades psicológicas positivas do capital humano, de forma a serem desenvolvidas e geridas, no sentido de melhoria do desempenho organizacional (Luthans, Avolio, Walumbwa, & W. Li, 2005). Luthans e Youssef (2004) afirmam que o POB analisa os estados psicológicos que podem resultar numa melhoria da performance da organização.

Segundo Cunha e colaboradores (2007), o comportamento organizacional positivo, contrariamente às correntes da psicologia que lhe antecedem, não se foca nos aspetos negativos do ser humano, mas procura identificar as qualidades e as forças dos indivíduos com o propósito de as melhorar e manter. Na mesma linha, Sheldon e King (2001) compreendem este movimento como uma tentativa de conduzir os indivíduos a adotarem uma visão mais aberta e capaz de considerar os potenciais, as motivações (intrínseca e extrínseca) e as capacidades humanas.

Ou seja, os estudos organizacionais positivos representam um “chapéu” que engloba o estudo de várias áreas focadas nos resultados positivos, processos e atributos das organizações e dos seus elementos (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Roberts, 2006), isto é, temas como gratidão, resiliência, felicidade, entre outros, cujo foco é o crescimento e desenvolvimento humano (Lopes, 2013). Todas estas temáticas têm-se revelado importantes para o entendimento dos indivíduos e das organizações.

Estas duas abordagens, apesar de serem complementares, apresentam diferenças concetuais, o POS lida com componentes que não são suscetíveis de serem desenvolvidos e

podem não ter impacto na performance organizacional, enquanto que para o POB estes critérios são fulcrais. O critério mais diferenciador, no âmbito da psicologia positiva e da positividade organizacional, é o da abertura ao desenvolvimento, defendido pelo POB (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Atualmente, podemos afirmar que, na vida profissional, os indivíduos procuram encontrar um equilíbrio e um conjunto de condições para que a atividade profissional seja sentida como estimulante e o emprego como algo gratificante (Snyder & Lopez, 2009). A variedade de tarefas, um ambiente de trabalho seguro, o sentido de propósito, a lealdade na equipa de trabalho, são algumas dessas condições, de forma a poder existir um “contágio” entre as emoções positivas dos colaboradores e as emoções da própria organização, ou seja, determinadas práticas organizacionais serão condutoras dessas emoções positivas nos colaboradores (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

1.4. Organizações positivas

Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007), as organizações positivas representam as forças das pessoas e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional. Estas organizações não apagam os problemas, apenas os encaram de uma forma diferente. Nas organizações positivas os colaboradores desenvolvem um sentimento de confiança, dado que compreendem o suporte por parte das organizações onde trabalham (Fagulha & Moreira, 2009).

Nas organizações em que vigora uma gestão positiva ocorre um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável (Galunic & Eisenhardt, 2001). Sempre que um colaborador não desempenhe o seu trabalho com eficiência, a organização providencia uma formação ou uma sessão de *coaching*. A saída de um colaborador que não desempenhe o seu trabalho é sempre o último recurso, pois nas organizações positivas, todas os indivíduos possuem pontos fortes, e as organizações têm apenas de os reconhecer e os colocar ao serviço da organização. Neste tipo de organizações, privilegia-se a força individual e organizacional (Joaquim, 2012).

Estas organizações esforçam-se em promover um bom clima de trabalho, sendo os colaboradores reconhecidos pelo seu contributo e por estimular uma boa política de comunicação, que abrange um melhor acesso aos superiores hierárquicos e um melhor relacionamento entre estes (Fagulha & Moreira, 2009).

Organizações positivas

Nestas organizações, o relacionamento e interação positivos entre os membros da organização proporcionam um efeito edificante na concretização individual dos indivíduos e na concretização do coletivo, conduzindo ao alcance de bons resultados em áreas como saúde e comportamento humano (Pinto, 2010).

Em comparação com as organizações ditas “normais”, em que o foco se encontra apenas na obtenção de lucro, nas organizações positivas o foco encontra-se nos indivíduos, tendo como características: confiança, justiça, apoio, cooperação e transparência (Cunha, Rego, & Cunha, 2007). A vantagem das organizações positivas é que estas combatem as dificuldades de maneira diferente. Como afirmou Maslow, “se a única ferramenta que possuímos é um martelo, temos a tendência de ver cada problema como um prego” (Caza & Caza, 2008, p.21). Deste modo, o problema de algumas organizações é a falta de conhecimento e cultura, dado que os colaboradores “são a alma do negócio”.

No entanto, como já foi referido, tornar uma organização positiva não é um processo fácil nem rápido, é um processo longo, no qual as chefias e colaboradores vão encontrando maneiras de trabalhar em equipa, de confiar uns nos outros e de tornar a organização onde trabalham um local onde prevalece um sentimento de justiça e equidade entre todos. Gerir positivamente exige esforço, conhecimentos, trabalho e competência (Cunha, Rego, & Cunha, 2007).

Tornar e manter uma organização positiva implica sacrifícios e capacidade de liderança nos momentos mais complexos, pois para atingir metas positivas, muitas vezes é preciso tomar decisões difíceis (Cunha et al., 2007). “Fazer gestão positiva implica ter a noção da inevitável negatividade e ser capaz de viver com ela – mas é sobretudo uma postura de enfatizar as forças dos seres humanos, o seu desejo de realizar trabalho com significado, a possibilidade de as pessoas colocarem as suas energias ao serviço do sucesso organizacional e do bem-estar individual” (Cunha, Rego, & Cunha, 2007, p.24).

As organizações que se preocupam em criar trabalho com significado para os seus colaboradores, promovem nos indivíduos um aumento significativo da realização pessoal, da dedicação, do empenho, da felicidade e da sensação de plenitude, que por sua vez contribuem para um aumento dos resultados da organização (Pinto, 2010).

1.5. Comportamento organizacional positivo

Optar por uma visão positiva do comportamento organizacional não revoga a importância do combate aos aspetos negativos que surgem na organização (Cunha & Rego, 2010). É indispensável resolver os problemas, encarando-os através de uma abordagem positiva, como já foi mencionado (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003).

Cunha, Rego e Cunha (2007) referem que o potencial de aprendizagem do reforço positivo é superior ao da punição ou do reforço negativo. A intervenção organizacional positiva surge assim para orientar a organização para o sentido positivo, promovendo através de estratégias e metodologias, ambientes de trabalho com significado, colaboradores em conformidade com a organização e líderes capazes de justificar a existência da organização com base nos seus benefícios para a sociedade.

A importância de nos focarmos no positivo tem, na sua origem, a dicotomia inerente à condição humana, composta por duas perspetivas opostas: a positiva e a negativa. Cunha e Rego (2010) mencionam que o indivíduo presta mais atenção ao negativo do que ao positivo, assim se o indivíduo der pouca atenção ao positivo, poderá perder algo que se poderia revelar em uma boa experiência.

O princípio pelo qual se rege o comportamento organizacional positivo encontra-se nas forças e capacidades psicológicas positivas dos indivíduos, estas forças podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para melhorar o desempenho organizacional e para a realização pessoal dos colaboradores (Cunha, Rego, & Cunha, 2007).

O capital psicológico é definido como “um fator psicológico central de positividade, em geral, e do cumprimento dos critérios do comportamento positivo, em particular, que vai para além do capital humano e do capital social no ganho de vantagem competitiva através de investimento/desenvolvimento de «quem se é»” (Luthans, Avolio, Walumbwa, & W.Li, 2005, p. 253).

Segundo Luthans e Youssef (2004) e Luthans e Avolio (2003), o capital psicológico positivo (*PsyCap*) é constituído por algumas capacidades básicas: a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência. Luthans, Avey, Avolio, Norman, e Combs (2006) definem o *PsyCap* como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (a) ter confiança (autoeficácia) para levar a cabo todos os esforços necessários para alcançar com sucesso os objetivos; (b) realizar uma atribuição positiva (otimismo) acerca do seu sucesso

atual e futuro; (c) ser perseverante perante os seus objetivos e, quando necessário, redefinir novos caminhos para os alcançar (esperança); (d) quando rodeado de problemas, superar rapidamente para atingir o sucesso (resiliência).

Segundo Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008), é um enorme benefício combinar estas capacidades num único conceito, pelo facto de partilharem um recurso psicológico que permite aos indivíduos ter desempenhos superiores e mais consistentes do que seria possível em indivíduos com elevados níveis de apenas uma destas capacidades. Assim, o *PsyCap* é apresentado pelos seus autores e investigadores, como um conceito que as organizações devem procurar desenvolver e no qual devem investir, de modo a melhorar o desempenho dos seus colaboradores e assim garantir um crescimento sustentável (Luthans et al., 2008).

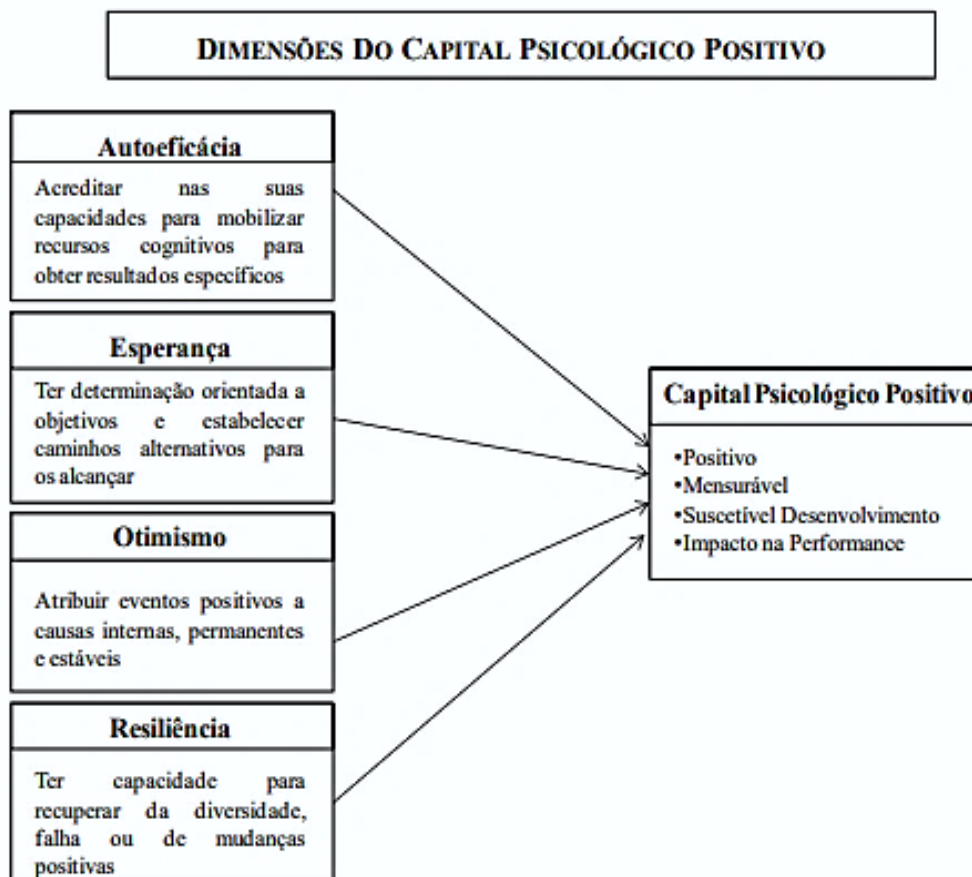


Figura 1- Dimensões do Capital Psicológico Positivo

Fonte: Page e Donohue (2004, p.4).

A influência positiva que estas quatro capacidades psicológicas (Figura 1) possuem no desempenho dos indivíduos nas organizações tem sido demonstrada em vários estudos. Seligman (1998), num estudo realizado com vendedores, verificou que os indivíduos mais otimistas tendem a vender significativamente mais, por comparação com os seus colegas menos otimistas.

Ainda, Avey, Reichard, Luthans, e Mhatre (2011), no estudo sobre o impacto do *PsyCap*, confirmaram o papel relevante que estas capacidades positivas têm na previsão das atitudes, comportamentos e performance dos colaboradores, isto é, demonstram que estão positivamente relacionadas com atitudes geralmente consideradas desejadas no contexto de trabalho, como a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional e bem-estar psicológico no trabalho, e negativamente relacionadas com atitudes consideradas indesejadas, como as intenções de *turnover* e stress dos colaboradores.

Assim, Rego et.al, (2010) afirmam que as organizações que focalizam a sua ação na retificação de erros e problemas, ensinam os colaboradores a evitar o comportamento indesejável e disfuncional, por outro lado, quando as mesmas se focam nos sucessos, forças e virtudes, os seus colaboradores revelam ser mais autoconfiantes, proactivos, eficazes e sentem-se mais valorizados. Nestas organizações os colaboradores sentem mais emoções positivas, o que melhora a criatividade e o desempenho.

1.6. Gestão positiva

Peter M. Senge (1990, cit. por Cunha, Rego, & Campos, 2006) afirma que os indivíduos não são, somente, recursos, são os que representam a própria organização. Segundo o autor, o sistema que vigora na maioria das organizações baseia-se na atividade laboral como algo que só serve para gerar lucro. No entanto, não nos podemos esquecer que os indivíduos têm outras motivações no que toca à sua vida profissional, e claro pessoal, que não abrangem o puro retorno financeiro.

Deve-se desta forma, agir através de uma gestão positiva, questionando o modelo económico, e sem nunca esquecer os indivíduos e as suas motivações e emoções. Numa organização em que prevalece uma gestão positiva, constatamos um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável, ou seja, ajuda mútua e recompensas justas (Cunha, Rego, & Campos, 2006).

Aplicado ao mundo organizacional, Kim S. Cameron e colaboradores na obra *Positive Organizational Scholarship*, realçam virtudes elementares que já marcavam o Império Romano, como uma boa sociedade, e que podem ser adequadas na construção de “boas” organizações. Detemos a equidade que se traduz num tratamento justo no local de trabalho, futuro promissor, lembrando a importância dos eventos positivos, a justiça, através de regras e aplicação da legislação em vigor e, paciência para saber lidar com as várias crises que a organização pode atravessar (Cameron, Dutton, Quin, & Wrzesniewski, 2003).

Outra premissa surge quando olhamos para a força generativa do ato de analisar as forças individuais e coletivas quando se promove a mudança organizacional (Marujo et al., 2007). Efetuar um balanço dos sucessos alcançados, das ações, forças e virtudes, desejos individuais e coletivos, será a melhor forma de mobilizar os indivíduos para a mudança na organização. Reforçar experiências, virtudes e sentimentos positivos (não esquecendo as experiências/ações menos boas) é a melhor forma de fazer a organização avançar para o futuro.

Cooperrider (2000, cit. por Cunha et al., 2006) defende que as organizações positivas são extraordinárias, porque respeitam a ordem natural das coisas, do habitual e do vulgar. São uma tentativa de colocar as forças dos seres humanos e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional.

1.7. A importância das emoções no contexto organizacional

Cunha, Rego e Cunha (2007) definem as emoções como “respostas organizadas ... a acontecimentos internos e externos, que têm para a pessoa uma determinada valência positiva ou negativa” (p.130). Uma abordagem mais completa das emoções no contexto organizacional envolveria a diferenciação entre afetos, emoções e disposições (estados de espírito). Porém, se considerarmos que estes conceitos se encontram intimamente ligados, a distinção pode ser excluída e podemos nos focar-nos no termo emoções. O importante será deixar claro que todas elas influenciam o comportamento individual com mais ou menos intensidade e durabilidade (Robins & Judge, 2013).

Robins e Judge (2013) reconhecem as emoções como “uma parte importante da forma como as pessoas se comportam no trabalho” (p.98). As emoções fazem parte do campo subjetivo do indivíduo, e estão associadas a vários elementos: “afetivo, fisiológico, cognitivo e

comportamental”. Estes elementos estão interligados, onde uma emoção irá influenciar a tomada de decisões e o comportamento do indivíduo (Cunha, Rego, & Cunha, 2007).

De acordo com estudos empíricos, as emoções positivas trazem contributos tanto para os indivíduos como para as organizações onde trabalham (Cunha et al., 2007). No campo individual estas emoções ajudam a desenvolver atitudes e resultados favoráveis ao mesmo tempo que estimulam a aprendizagem e a realização de tarefas de índole social ética. Na vertente organizacional contribuem para melhorar o clima do local de trabalho e para gerar práticas empresariais mais sustentáveis e saudáveis (Sekerka, Vacharkulksemsuk, & Fredrickson, 2010).

Fredrickson (2003) sugere que as emoções positivas aumentam a positividade do comportamento, focalizam o indivíduo para as ações e criam recursos pessoais duradouros. Por outro lado, as emoções negativas restringem o comportamento humano e focalizam a sua atenção para ações rápidas de autoproteção.

Brief e Weiss (2002) referem que aquilo que sentimos no trabalho muitas vezes é gerado fora dele, no entanto, reconhecem a importância de estudar os comportamentos organizacionais de modo a compreender os fatores que influenciam as emoções que sentimos no trabalho e de que forma elas se alteram durante a jornada laboral. Os autores falam em ciclos emocionais que se desenrolam durante o dia e que são alterados pelo decorrer do dia de trabalho. Um exemplo que podemos expor é o de alguém que inicia o dia de trabalho com uma boa disposição e, que devido à repetibilidade do mesmo, termina o dia de trabalho entediado. As emoções no trabalho, segundo os mesmos autores, têm consequências nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, sendo que as positivas aumentam a criatividade, a cooperação e reduzem a hostilidade.

Em síntese, a ligação afetiva, ou seja, o comprometimento à organização conduz os colaboradores a desenvolverem mais esforços para benefícios das organizações, do que aqueles que não possuem uma ligação à organização. Estes indivíduos revelam um baixo nível de absentismo, um baixo nível de abandono, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional e tendem a aumentar o seu desempenho (Rego, Souto, & Cunha, 2007).

1.8. Bem-estar no trabalho

A felicidade é um ideal humano que todos desejam alcançar, em psicologia o termo que substitui a felicidade é o bem-estar subjetivo, considerando ser o mais indicado, pois retrata a avaliação cognitiva, emocional e subjetiva que o indivíduo faz perante aquilo que lhe acontece.

O bem-estar no trabalho concilia aspetos pessoais com profissionais, e quanto mais for possível conciliar a vida fora do trabalho com o trabalho em si, mais satisfeitos os indivíduos se irão sentir (Cunha, Rego, & Cunha, 2007). De uma forma mais simples podemos dizer que os indivíduos que experienciam maior bem-estar, conseqüentemente terão emoções positivas, e estas por sua vez aumentam a sua criatividade, a sua perseverança e a sua produtividade (Dessen & Paz, 2010).

Bakker e Oerlemans (2010) definem o bem-estar subjetivo como a forma que os indivíduos avaliam subjetivamente a sua vida. As emoções revelam a sua importância, quer no bem-estar perante a vida, quer no bem-estar perante o trabalho. Os indivíduos que demonstram experienciar com mais frequência emoções positivas revelam maior comprometimento face ao trabalho e satisfação, enquanto aqueles que sentem emoções negativas, mais facilmente sofrerão de *workaholism* e exaustão.

Dessen e Paz (2010) referem que as organizações que possibilitam formas de crescimento e reconhecimento pessoal contribuem para um maior bem-estar dos seus colaboradores. O sentimento de autonomia (*empowerment*) perante as tarefas realizadas também se revela como um fator motivador de bem-estar.

Este sentimento de autonomia traduz-se no processo de *empowerment*, que implica um processo de fortalecimento da organização como um todo para alcançar objetivos e metas, como sistema ou unidade. Nesse nível são proporcionadas experiências de liderança compartilhada, tomada de decisão compartilhada e ações de comunicação e apoio eficazes, troca de informações e recursos, gestão adequada em função do crescimento e desenvolvimento organizacional (Silva & Martínez, 2004). Sendo este conceito objeto de estudo, que será aprofundado no capítulo 3.

A felicidade no trabalho faz com que os indivíduos trabalhem mais ativamente, sejam mais energéticos, interessados no trabalho, revelem mais simpatia nas suas relações laborais e apresentem mais persistência na resolução de eventuais obstáculos (Bakker & Oerlemans, 2010).

Organizações positivas

Quando os colaboradores têm autonomia (*empowerment*) e são orientados, a influência de um membro do grupo pode despertar o interesse de outro membro, alimentando a motivação para desenvolver o trabalho necessário. Para Silva e Vergara (2003), a motivação é intrínseca ao ser humano e fundamental no meio organizacional, visto que o comportamento do profissional é influenciado pela motivação.

Em suma, com o aumento da positividade das equipas, o comprometimento organizacional aumenta, estas considerações serão abordadas teoricamente no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo é dedicado à apresentação do tema comprometimento organizacional, onde são explorados os seus diversos conceitos, as múltiplas bases do vínculo organizacional e a sua origem. E ainda, os principais enfoques e estudos do comprometimento organizacional na perspectiva unidimensional, abordando os modelos multidimensionais, com especial ênfase no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997); as consequências do comprometimento organizacional e as principais investigações sobre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, instrumental e normativa e, termina com as considerações finais sobre esse construto, nomeadamente a sua importância nas organizações e no contexto atual.

2.1. Conceito de comprometimento organizacional

Retter os colaboradores tem sido um objetivo constante no quotidiano organizacional. Atualmente, a situação não é muito diferente, os indivíduos são reconhecidos como pilares de sustentação das organizações, seja na questão da inovação ou até mesmo da gestão. Relativamente ao comportamento organizacional, o constructo do comprometimento surge com o intuito de definir a intensidade da relação entre o indivíduo e a organização da qual faz parte, avaliando a atitude ou o vínculo que o mesmo possui com o local onde trabalha.

No decorrer da vida, os indivíduos deparam-se com diversas situações que naturalmente criam um vínculo, seja com outros indivíduos, grupos, ou ainda, organizações. O comprometimento do indivíduo nas relações estabelecidas pode ser uma ferramenta para o entendimento desses vínculos, seja no trabalho ou na vida pessoal. No contexto organizacional, o entendimento sobre o comprometimento torna-se fundamental, dado que é através dele que é possível analisar a relação de comprometimento existente entre os indivíduos e a organização (Wang, 2007).

Dias e Filho (2008) afirmam que o interesse exposto pelos investigadores sobre o tema baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar atitudes e comportamentos considerados importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenção de abandonar a organização, atitudes em situação de mudança, comportamento de cidadania e desempenho organizacional.

Perante estes fatores, multiplicaram-se as pesquisas com intuito de conhecer as razões pelas quais os indivíduos desenvolvem um laço psicológico, que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização, sendo que a interpretação do comprometimento só pode ser eficaz a partir da compreensão da sua multidimensionalidade.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento é definido de forma a abranger várias interpretações, consistindo numa atitude ou orientação para a organização, que une a identidade do indivíduo à organização. Pode ser um fenómeno estrutural, ou seja, ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais, ou um estado em que o indivíduo se liga à organização pelas suas ações e crenças, ou, ainda, a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. Estes autores mencionam também que as sugestões de pesquisa apresentam um ponto em comum: partem do pressuposto de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, e que essas propostas diferem meramente na forma como esse vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional, e concluem que “o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, o que o incita a dar algo de si, a saber: como a sua energia e lealdade” (p. 2).

Demo (2003) indica que o comprometimento organizacional é oriundo da categoria de contratos psicológicos entre organização e colaboradores.

Wetzel (2001) menciona que o contrato psicológico ocorre de acordo com a percepção do colaborador, sendo um contrato implícito e não formal entre a organização e o colaborador, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.

Meyer e Allen (1997) afirmam que é comum entre as várias definições de comprometimento, a visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que influencia o colaborador na decisão de permanecer ou sair na organização. Estas dimensões descrevem três componentes de comprometimento: o afetivo, o normativo e o instrumental.

O que se destaca é que esse vínculo psicológico poderá apresentar diferentes graus para cada uma das três dimensões do comprometimento. Ou seja, o que se pretende afirmar é que o comprometimento se pode desenvolver em simultâneo nessas diferentes dimensões (Meyer & Herscovitch, 2001).

Neste cenário dinâmico e complexo, Bastos e Costa (2001) referem que os estudos sobre o comprometimento organizacional procuram esclarecer os vínculos entre os agentes “organização” e “colaborador”. A relevância das pesquisas sobre o vínculo com a organização é delimitada por Finegan (2000), ao afirmar que indivíduos que apresentam valores pessoais ajustáveis aos valores da organização tendem a possuir um maior comprometimento com a organização, em contrapartida àqueles que se identificam com um sistema de valores diferenciado da organização.

Bastos (1994) menciona ainda que a cultura organizacional pode constituir-se como agente facilitador no desenvolvimento de vínculos e no envolvimento dos profissionais com as organizações. A cultura cria normas e regras a serem seguidas, criando um sistema de recompensas organizacionais. Logo, para o mesmo autor, a cultura tende a gerar um comprometimento dos profissionais, uma vez que a mesma influência de forma estável e duradoura as atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Neste caso, a terminologia a ser utilizada é o comprometimento organizacional, a qual se sustentou na ligação existente entre o indivíduo e a organização, onde o colaborador aceita os valores e os objetivos da organização onde está inserido, empenhando-se em continuar na mesma (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Ainda no âmbito dos estudos ao nível do comportamento organizacional positivo, surgiu um novo conceito com impacto nos resultados ao nível do trabalho: o *work engagement* (comprometimento face ao trabalho).

Segundo Schaufeli e Bakker (2004), o *work engagement* é um estado de bem-estar, sendo um estado da mente relacionado com o trabalho positivo, de realização pessoal, que é caracterizado pela presença de vigor (elevados níveis de energia); dedicação (envolvimento no trabalho); e absorção (focado no seu trabalho). O comprometimento face ao trabalho não é restrito ao indivíduo, podendo ser coletivo (Schaufeli & Bakker, 2004).

Os indivíduos que possuam *work engagement* apresentam um maior sentido de ligação com as suas atividades de trabalho, sendo considerados agentes ativos, com iniciativa, capazes de gerar o seu próprio *feedback* positivo (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

2.2. Bases do comprometimento organizacional

Considerando que o vínculo do colaborador com a organização é de complexo entendimento, as bases do comprometimento organizacional são uma grande valia para o entendimento desse processo como um todo, visto que cada base demonstra posturas diferentes nos indivíduos. Segundo Costa e Bastos (2005), um colaborador comprometido afetivamente com a organização tende a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de *turnover*, apresentando melhores indicativos de desempenho e produção.

Apesar da existência de vários modelos de componentes do comprometimento, o modelo mais pesquisado e aceite internacionalmente, tendo sido validado em várias culturas, é o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991).

Na sequência, apresenta-se a origem do comprometimento e a especificação do modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1984), que foi base para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.3. Origem do modelo

Apesar da diversidade teórica sobre o comprometimento organizacional, alguns pontos parecem ter concordância entre os investigadores da área, como a natureza do comprometimento, compreendida como multidimensional (Menezes & Bastos, 2010).

Com o progresso e desenvolvimento das investigações, Meyer, Allen e Smith (1993), como já referido, fizeram referência a três bases do comprometimento, que também podem ser consideradas como componentes, sendo estas independentes e diferenciadas. Estas bases foram classificadas como: afetiva (o colaborador sente-se emocionalmente identificado com a organização); normativa (o colaborador sente um dever moral em permanecer na organização) e instrumental (o colaborador permanece ligado à organização devido aos custos referentes à sua saída da mesma).

As bases do comprometimento organizacional contribuem para a compreensão do vínculo que o colaborador estabelece com a sua organização, uma vez que cada base expõe posturas diferenciadas nos mesmos. Costa e Bastos (2005) mencionam que um colaborador comprometido afetivamente com sua organização tende a apresentar, por exemplo, menores índices de rotatividade e absentismo. Ao considerar o pressuposto de que as bases do

comprometimento organizacional representam vínculos que se estabelecem sob aspetos variados. O comprometimento organizacional é, em grande parte, estudado sob a perspetiva de Meyer e Allen (1991), conforme apresentada na tabela 1.

Tabela 1. Bases do Comprometimento Organizacional, segundo proposta de Meyer e Allen (1991)

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	Sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou Calculativo)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado à organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 31).

2.4. A multidimensionalidade do comprometimento

Na década de 90, os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen sugeriram um modelo que se tornou referência nos estudos do comprometimento organizacional: o modelo de três dimensões. O modelo tridimensional originou um conjunto de três escalas com o propósito de medir as dimensões do comprometimento, sendo fundamentado em três componentes: o afetivo, o normativo e o instrumental.

A vantagem deste modelo passa por analisar as diferentes dimensões em conjunto, possibilitando um melhor entendimento em torno do comprometimento (Kuabara & Sachuk, 2010). Ou seja, os indivíduos experienciam diferentes níveis e formas de comprometimento (Kuabara & Sachuk, 2010; Rodriguez, Franco, & Santos, 2006), permitindo compreender a existência de diversos tipos de comportamento em colaboradores comprometidos (Kuabara & Sachuk, 2010; Meyer & Allen, 1991).

Ou seja, a forma como os vínculos de cada componente se desenvolvem difere e conduzem a comportamentos distintos, como também assumem diferentes antecedentes (Meyer & Allen, 1991). É exatamente por isso que os referidos autores alertam que essas três dimensões devem ser encaradas como componentes do comprometimento e não como tipos do comprometimento, porque os colaboradores podem assumir as três formas de comprometimento, mas em graus diferentes.

O enfoque que mais dominou a literatura sobre o comprometimento organizacional foi o afetivo, antes designado como atitudinal e que mais tarde passou a afetivo, sendo que os pioneiros na área foram estimulados por Lyman Porter (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Mowday et al. (1982) definem este construto como uma forte identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Essa identificação está relacionada à forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, existindo um forte desejo em manter o vínculo com a organização, e a intenção de se esforçar em prol do sucesso da mesma.

Segundo Medeiros et.al, (2003), indivíduos com um forte comprometimento afetivo estão satisfeitos e motivados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para que a organização alcance os seus objetivos. É abordado numa perspectiva de atitudes, ou seja, vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo, que procura o seu bem-estar.

O comprometimento normativo é abordado por Wiener (1982), como sendo o conjunto das pressões normativas (as normas da organização) e aceitação dos valores e os objetivos organizacionais, representando uma forma de controlo sobre as ações dos indivíduos. Para este tipo de comprometimento, o autor refere também que indivíduos comprometidos tem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-los. Wiener (1982) considera-o um fenómeno estrutural que resulta das pressões normativas interiorizadas (normas e valores) para agir conforme os objetivos e interesses da organização, as normas e valores organizacionais

tendem a moldar o comportamento do indivíduo em concordância com o que a organização pretende.

Para Meyer e Allen (1991), os colaboradores que possuem o comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados, o que implica que o indivíduo se comporte segundo os padrões impostos. Segundo Bandeira e colaboradores (2000), essa obrigação que os indivíduos sentem pode ser compreendida como uma forte tendência de fundamentar os seus comportamentos nos valores socialmente aceites e culturalmente internalizados. Deste modo, os indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, dado que pensam que é o mais acertado e não para obter benefícios pessoais.

Becker (1960) abordou o comprometimento organizacional centrado numa vertente instrumental. Para este autor, o comprometimento é compreendido como uma tendência para que o indivíduo permaneça na organização devido a custos e benefícios associados à sua saída. Logicamente, o indivíduo permanecerá na organização enquanto a relação custo/benefício se justifique.

O comprometimento instrumental caracteriza-se pela necessidade em permanecer na organização, ou seja, os indivíduos esforçam-se no trabalho, apenas com o objetivo de satisfazer/realizar os seus objetivos pessoais, perspetivando a sua permanência na organização enquanto não houver alternativas ou, os custos de mudança forem elevados (Nascimento et al., 2008). Basicamente, o comprometimento instrumental reflete os benefícios e as vantagens que o colaborador deveria sacrificar, se optasse por sair da organização (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2013).

Na perspetiva multidimensional, os colaboradores estão comprometidos segundo as relações de carácter eminentemente emocional (comprometimento afetivo), de sentimentos de dever moral para com a organização (comprometimento normativo), e de relações sustentadas num investimento pessoal com vista a um retorno (comprometimento instrumental).

Meyer e Allen (1991) definem, então, o comprometimento organizacional como o estado psicológico determinado por estas três componentes. Estas caracterizam a relação do indivíduo com a organização, podendo ter diferentes implicações na decisão em continuar a pertencer à mesma.

De uma forma sintetizada, Meyer e Allen (1991, p. 67) descrevem os conceitos da seguinte forma: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na

organização porque assim o querem (...) aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam (...) empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”. Portanto, apesar dos componentes serem independentes apresentam interdependência (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000) e, podem ser combinados harmoniosamente em diferentes graus (Müller et. al., 2005).

Não obstante, este modelo também foi alvo de algumas críticas. A primeira prende-se com o facto de o comprometimento normativo e afetivo serem construtos similares, o que poderia dificultar a sua medição separadamente. Na verdade, a correlação entre ambos é alta, mas não é homogénea e, embora o comprometimento afetivo e normativo apresentarem padrões similares de correlações, os seus antecedentes e consequências são bastante diferentes. A segunda crítica refere-se ao comprometimento instrumental, que poderia ser encarado como multidimensional por poder ser subdividido em “sacrifício percebido” e “escassez de alternativas”. Assim, para uma melhor avaliação do comprometimento organizacional, este segmento instrumental deveria estar dividido nessas duas componentes. Mas, apesar disso, Meyer et al. (2002) verificaram ser melhor medi-lo como um construto unidimensional.

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional possui, de facto, uma linha tridimensional, o que acaba por ir ao encontro dos modelos teóricos mais tradicionalistas que defendem a unidimensionalidade do tema em questão. Os autores reforçam como forma de alcançar uma melhor visão e perceção da relação existente entre colaborador e organização, que seja considerado a força das três componentes, o que difere se for levado em consideração apenas uma das variáveis, de forma única e isolada.

Pode-se assim afirmar que, no atual contexto, o modelo tridimensional tem-se posicionado como a proposta mais consistente e sustentada no que diz respeito ao comprometimento organizacional, inclusive na realidade portuguesa (Rego & Souto, 2002).

2.5. Comprometimento organizacional e identificação

Um conceito chave no estudo da relação entre os indivíduos e as organizações em que trabalham é a identificação, que apresenta um elevado potencial explicativo no elo existente entre os dois conceitos.

Siqueira (2014) refere que a identificação do indivíduo com a organização resulta no desejo de permanecer na mesma.

Estimular o comprometimento é o resultado mais significativo no que diz respeito ao processo de identificação por parte dos colaboradores, ou seja, ao estar comprometido com algo (uma pessoa, uma atividade, uma crença), gera-se uma atitude ou um comportamento que vem do indivíduo, motivado por forças internas e não por pressões externas (Cohen & Fink, 2003).

Contudo, apesar da aparente semelhança na sua concetualização e operacionalização, é muito difícil distinguir os dois conceitos, pois por vezes os mesmos acabam por ser considerados sinónimos, dado que ambos atuam como elo psicológico, ligando o indivíduo à organização.

A distinção entre identificação e comprometimento reside no sentimento de pertença como parte integrante do autoconceito do indivíduo, sendo esse o seu traço mais marcante. Na identificação, leva-se em consideração a maneira como uma pessoa se define perante uma organização, ou seja, quanto maior a assimilação de valores, normas e interesses, maior será o desenvolvimento de um comportamento colaborativo. Por outro lado, o comprometimento visa as relações com a organização de modo mais contingencial, levando em conta processos de troca ou intercâmbio social (Van Kinppenberg, & Sleebos, 2006).

O modelo proposto por Quijano, Navajo e Cornejo (2000) reconhece que o comprometimento é um tipo de vínculo psicológico que a organização acaba por despertar no seu colaborador, incluindo perspetivas atitudinais e comportamentais. Enquanto atitude, o comprometimento baseia-se em crenças, processos avaliativos, sentimentos e comportamentos anteriores. Já o comportamento é o resultado do comprometimento e um indicador inferencial do mesmo.

Outros modelos propostos por Meyer, Becker, e Van Dick (2006) também avaliam que um conhecimento mais intenso das identificações coletivas acarreta vários benefícios no sentido de existir um melhor entendimento dos processos de comprometimento no ambiente organizacional, ou seja, a identificação pode levar não somente ao comprometimento afetivo, como também desencadear outras formas de comprometimento, dependendo do tipo de identificação que existe.

Ao mobilizar esforços no sentido de encontrar a relação existente entre essas dimensões de identificação e comprometimento, abre-se um leque maior de energias dos colaboradores, pois acaba por envolver uma preocupação com a carreira dos mesmos e na retenção de talento

e potencial dos indivíduos que fazem parte do ambiente organizacional, embora produza algumas consequências.

2.6. Consequências do comprometimento organizacional

Segundo Chiavenato (2005, p.397), “compromisso significa vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de nela permanecer por muito tempo”. Porém, devido às políticas de cunho organizacional como a reengenharia e a redução do quadro de colaboradores, a lealdade dos colaboradores para com as organizações passou a ser severamente questionada, proporcionando um forte processo contraditório, pois devido às práticas anteriormente mencionadas, o nível de envolvimento e dependência dos indivíduos, de facto, tem como consequência uma forte redução, em detrimento do desejo das organizações em inserir um sentimento de participação dos colaboradores.

Por sua vez, o impacto gerado e o papel exercido pelo comprometimento originam resultados organizacionais que ajudam a clarificar o desempenho dos colaboradores, ou seja, situações desejáveis como a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, o aspeto motivacional, a cidadania organizacional e a pontualidade (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Da mesma forma que produz consequências negativas como o absentismo e a rotatividade (Clegg, 1983).

É necessário mencionar os efeitos positivos do comprometimento, que acarreta benefícios para a sociedade, de um modo geral, seja no campo profissional como no pessoal.

De um modo geral, segundo os dados teóricos e empíricos que estão disponíveis na literatura os indivíduos mais comprometidos têm uma maior tendência em revelar intenções de permanência na organização, menores índices de absentismo e maiores índices de cidadania organizacional, dados que só mostram benefícios, tanto para o colaborador como para a organização (Reilly & Orsak, 1991).

Contudo, Randall (1987) refere que níveis elevados de comprometimento nem sempre trazem vantagens para a organização e para o colaborador, visto que podem acarretar consequências como menor flexibilidade para a organização e dedicação a mais na execução do trabalho. Ou seja, um excessivo comprometimento na organização pode também incitar problemas nas relações familiares e sociais. Segundo Salancik (1977), o decréscimo do

comprometimento organizacional, por vezes, pode ser a melhor solução, visto que comprometimento em demasia pode causar um efeito disfuncional.

O fundamental é que se saiba gerir os níveis de comprometimento, habitualmente supervisionado pelo setor de recursos humanos, a fim de que os mesmos sejam convertidos em resultados mais benéficos para as organizações (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1987).

2.7. O papel do comprometimento organizacional no contexto atual

Hoje em dia, o mercado de trabalho está à procura de muito mais do que profissionais com conhecimento técnico, prático ou teórico. Estes devem possuir habilidades e atitudes, considerando a organização como sua, trabalhando com vontade para que a mesma tenha êxito, ou seja, devem possuir comprometimento, que, segundo Robbins (2005, p.62), pode ser definido como “a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”.

A transição que o atual mundo organizacional vive implica passar de uma estrutura hierárquica rígida para uma mais flexível, procurando mudar atividades rotineiras e monótonas em tarefas mais enriquecedoras e dinâmicas, em ambientes de trabalho que sejam cada vez mais induzidos para o conhecimento, onde os colaboradores possam construir as regras em equipa.

Desta forma, no contexto atual, estudar o comprometimento tornou-se essencial não apenas pelo lado académico e científico, mas também pela importância que o mesmo representa para as organizações, tendo em vista a questão de sobrevivência diante de um mercado mais exigente e competitivo.

Assim, num carácter organizacional, contar com um quadro de colaboradores comprometidos representa uma grande vantagem, que se reflete na redução do absentismo, na rotatividade e também na questão da baixa motivação, desempenho, entre outros. Além disso, comportamentos como criatividade e inovação passam a fazer parte do universo organizacional com maior frequência, o que só vem a fortalecer a competitividade e diferenciação da organização (Katz & Kahn, 1978).

Dado o novo contexto organizacional marcado pela pressão e competição, as organizações necessitam de colaboradores que não se limitem a exercer apenas as funções pré-definidas, mas que sejam pró-ativos, criativos, que se envolvam nas metas e objetivos da

organização, gerando assim mudanças positivas, procurando ultrapassar limites estabelecidos previamente pela organização (Cunha et al., 2007).

O objetivo é que as organizações criem um sentimento desafiante, de maneira a que os colaboradores possam interagir com novos indivíduos, realizando, em paralelo, atividades que os estimulem, melhorando e aprendendo competências que os conduzam como seres sociais e, conseqüentemente, como peças fundamentais para a organização.

Logo, lidar com a capacidade de gerir as energias do colaborador face aos seus diferentes papéis de vida não é tarefa fácil, pois a partir do momento em que estes se sentem mais empenhados, o tempo livre e de lazer pode, de certa forma, acabar por ficar comprometido. Além disso, estimular o colaborador a angariar e desenvolver mais competências passa a ser um grande desafio, já que a acomodação e a adaptação a uma determinada realidade podem constituir uma grande ameaça num ambiente que exige um profissional cada vez mais versátil e preparado para um mercado que está em constante mudança.

Desta forma, é necessário e acaba por se tornar comum a atribuição, por parte das organizações, de forma direta ou indireta, recompensas mais substanciais aos colaboradores que apresentam maior comprometimento, no intuito de provocar maior satisfação e motivação para os mesmos (Meyer & Allen, 1984).

Por fim, realizando uma análise do ponto de vista social, quanto maior o número de colaboradores comprometidos nas organizações, maior serão as oportunidades de produtividade e crescimento económico e, numa perspetiva mais ampla, da sociedade em geral também (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

2.8. As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional

Progressivamente, as organizações têm abandonado as práticas burocráticas e centralizadas. Anteriormente não existiam incentivos nem tão pouco interesse em produzir algum esforço para melhorar a situação no ambiente de trabalho. Felizmente, as organizações começaram a livrar-se das práticas burocráticas e, por seu lado, começaram a conceder aos colaboradores algum *empowerment*, delegando poder de controlar o seu próprio futuro na organização, oferecendo oportunidades para os mesmos crescerem e aperfeiçoarem o trabalho em si.

A capacidade de despertar confiança junto dos colaboradores, gerar entusiasmo em relação a um projeto comum, motivar os indivíduos e encorajar as suas ideias e iniciativas, são ações que promovidas pela organização, passam a representar retorno, constituindo uma vantagem valiosa.

Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) mencionam que as práticas de gestão de carreiras são ferramentas que proporcionam o aumento da produtividade, promovendo um maior envolvimento dos colaboradores na sequência dos objetivos organizacionais, fomentando promoções de eficiência dos índices de recrutamento e retenção, oferecendo desta forma, uma melhoria da comunicação interna e dos índices de satisfação com a condução da carreira.

Contudo, a atual fase do mercado de trabalho, marcada por constantes transformações, na qual a mudança é a palavra de ordem, torna-se muito claro compreender que a era dos “empregos para toda a vida” terminou, encerrando assim, a visão romântica na gestão de carreiras (Arthur & Rousseau, 1996), pois o indivíduo passou a entender que a iniciativa de gerir a sua carreira, assim como o objetivo de seguir os seus planos e objetivos, teria que surgir dele próprio. Estando apoiado pela organização, com o suporte adequado para tal, seria melhor.

Nesse sentido, os colaboradores de uma organização podem ver a condução das suas carreiras de duas maneiras: culminando o seu desenvolvimento fora da organização, com outros planos, metas ou objetivos, ou dentro da própria organização desempenhando práticas que orientem a sua constante progressão, ou seja, tudo depende do tipo de estratégia que o indivíduo adota para a sua carreira (Rosenbaum, 1979).

No entanto, na questão do envolvimento do colaborador para com a organização entra em vigor uma variável, que facilita a compreensão desse processo, o contrato psicológico que, como já referido, é o desenvolvimento de expectativas concebidas a partir de promessas ou incentivos não formais feitos pela organização (Ven, 2004, cit. por Pantaleão, 2011). Segundo o autor, entre as dimensões existentes na questão organização *versus* colaborador, a variável desenvolvimento de carreira oferece a hipótese para a promoção do indivíduo na organização, o que passa a confirmar uma espécie de comprometimento quase que imediato, causando um grande entusiasmo.

As organizações que, sobretudo, direcionam e incentivam o departamento de recursos humanos a apostarem numa política de promoção de prática de gestão de carreiras, de forma estratégica, acaba por aliciar profissionais mais qualificados para o seu quadro de colaboradores

e, conseqüentemente, aumentar a vontade dos mesmos em permanecerem na organização, revelando satisfação, motivação e, acima de tudo, o ambicionado comprometimento.

Por fim, é importante salientar que é necessário envolver o colaborador, tornando-o um poderoso aliado no processo de conquistas no mercado de trabalho, este processo deve ser supervisionado minuciosamente pela equipa de recursos humanos, com o propósito de possuir uma gestão de pessoas guiada para o sucesso.

2.9. A comunicação e o comprometimento organizacional

Nas organizações onde existe uma boa estrutura comunicativa, o comprometimento com o trabalho é maior, logo irão surgir aspetos que confirmam a relação positiva entre a comunicação organizacional e o comprometimento. Sendo a comunicação um grande influenciador do comprometimento (Carriere & Bourque, 2009).

O mesmo é reforçado por Mishra, Boynton e Mishra (2014), que mencionam que a comunicação bidirecional está a ganhar importância e, por isso, é necessário dar atenção às preferências comunicacionais dos colaboradores. As atitudes dos mesmos variam consoante os meios de comunicação utilizados, sendo que os mesmos respondem positivamente quando a mensagem é recebida de forma adequada. Todos estes autores, confirmaram que a comunicação interna pode ser vista como um elemento-chave no desenvolvimento do comprometimento.

Podendo constituir-se a comunicação interna como um dos antecedentes do comprometimento organizacional (Meng & Berger, 2012), só através da comunicação é que existe um maior fluxo de informações, o qual permite aos colaboradores compreenderem quais os valores e objetivos da organização (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Welch & Jackson 2007).

Deste modo, os colaboradores tomam decisões calculando o melhor para a organização, ou seja, ao se identificarem com a organização, desenvolvem uma atitude de apoio e tomadas de decisões de acordo com os objetivos da organização (Nakra, 2006).

Em simultâneo, a comunicação interna vai promover um forte vínculo emocional e psicológico entre os colaboradores e a organização, pois estes sentir-se-ão estimulados e integrados ao constatarem que as necessidades físicas e psicológicas são atendidas, que são

reconhecidos pelo desempenho e respeitados. Todas estas ações vão contribuir para um desenvolvimento do comprometimento para com a organização (Filho & Godoy, 2006).

A comunicação promove a identificação do indivíduo com a organização (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001), contribui para o comprometimento e para a retenção dos colaboradores (Girardi & Girardi, 2006). Isto porque, a comunicação favorece as relações e trocas entre os colaboradores e as organizações, permitindo a construção de relacionamentos estáveis, o que estimula o comprometimento dos seus membros.

Concluindo que é através da comunicação e do comprometimento que se consegue conquistar a confiança dos colaboradores, resultando em alterações positivas no comportamento.

2.10. Importância do comprometimento nas organizações

Face ao exposto, podemos considerar que os elevados níveis de comprometimento se traduzem em resultados positivos para a organização (Nascimento, 2012). Alguns benefícios gerados pelo comprometimento passam pela pouca procura de alternativas de emprego, a baixa rotatividade, melhores avaliações de desempenho, menor absentismo e maior produção (Borges, 1994).

Apesar de existir maior evidência empírica sobre os benefícios do comprometimento dos colaboradores para a organização (Medeiros, et. al., 2003; Meyer & Allen, 1997), é relevante destacar que este também traz benefícios para os próprios membros (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000). A título de exemplo, aos colaboradores comprometidos associa-se o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Atualmente, as organizações enfrentam situações instáveis, resultado de alterações demográficas, inovações tecnológicas e competitividade global, perante tal situação é necessário estimular colaboradores comprometidos (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000), uma vez que o descomprometimento dos colaboradores tem vindo a aumentar provocando custos às organizações, consequência da menor produtividade.

Verificou-se que mesmo com remunerações favoráveis e boas condições de trabalho nem sempre os indivíduos ficam comprometidos, despendendo apenas um esforço mínimo nas suas tarefas (Medeiros & Enders, 1998). Desta forma, é imprescindível que as organizações se consciencializem de que devem promover esse comprometimento com outro tipo de ações

(Bandeira, Marques, & Veiga, 2000), como o melhoramento do clima organizacional, promovendo remunerações equitativas, reconhecendo os esforços e proporcionando oportunidades de desenvolvimento e carreira (Chew & Chan, 2008).

Ao conquistar o comprometimento dos colaboradores consegue-se que estes manifestem preocupação com o bem-estar e sucesso da organização onde trabalham (Müller et. al., 2005), o que irá se refletir num comportamento adequado, de forma a atingir os objetivos organizacionais (Kuabara & Sachuk, 2010).

Consequentemente, o clima organizacional irá contribuir para uma maior participação dos indivíduos e uma maior comunicação, o que incentiva à fiabilidade dos indivíduos, e que traz retornos a longo prazo (Kuabara & Sachuk, 2010).

Concluindo, estes fatores representam benefícios para a organização, os custos suportados pelo recrutamento e seleção serão menores e o *turnover* diminui (Chew & Chan, 2008). Acrescem ainda outros fatores associados ao comprometimento, como o melhor desempenho, aumentos de produtividade e qualidade acrescida das tarefas (Kuabara & Sachuk, 2010). É por todas as razões acima apresentadas que as organizações devem reunir esforços na busca e retenção de pessoas comprometidas para uma vantagem competitiva.

2.11. Estudos do comprometimento organizacional

A carreira possui um papel importante, sendo imposto às organizações o desafio de construir vínculos de apego aos seus indivíduos, dado que para os mesmos, o mais importante é avançar nos patamares da vida profissional (Stecca, 2014).

Na perceção de Mansour, Chiniara e Bentein (2013), o comprometimento organizacional tem uma forte relação com a satisfação organizacional, com os comportamentos de cidadania e com a intenção de *turnover*.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) salientam que as investigações na área se direcionam mais para o enfoque afetivo e instrumental. Os autores afirmam que, apesar das inúmeras diferenças entre as vertentes conceituais acerca do assunto, todas apresentam um ponto em comum: a premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e não há como evitá-lo, havendo divergências apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente da organização. As vertentes reconhecem o facto de que altos níveis de

comprometimento organizacional trazem resultados positivos para a organização e para os seus membros.

O enfoque afetivo evidencia a identificação do indivíduo com as metas da organização e na assimilação dos valores organizacionais. Estão presentes neste enfoque o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar na organização (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000). O indivíduo tende a ser mais proativo, uma vez que parte dele o desejo de dedicar-se à organização de alguma forma. O comprometimento organizacional sob este enfoque torna o vínculo do colaborador com a organização mais forte.

No contexto de relação de emprego, considerando o comprometimento afetivo, o colaborador encontra-se diante de uma série de interações que geram obrigações (recompensas, autonomia, segurança do emprego, condições de trabalho etc.) e, de acordo com o valor que atribui a esses recursos, o colaborador tende a se manifestar com uma atitude de comprometimento visível (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2013).

Salami (2008) menciona nos seus estudos empíricos que a idade e a antiguidade na função são preditores do comprometimento organizacional, ou seja, quanto maior a antiguidade e idade de um colaborador, mais tempo este tem para refletir e avaliar a sua relação com a organização. Por outro lado, também se verificou que outras variáveis sociodemográficas, como as habilitações literárias, estado civil ou género, apresentam fracas relações com o comprometimento organizacional, podendo-se concluir que este tipo de variáveis são pouco determinantes para o comprometimento organizacional, em qualquer uma das suas dimensões (Allen & Meyer, 1993; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Mowday et al., 1982; Nascimento et al., 2008).

Outros estudos também apontam para uma associação positiva entre a idade e o comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1993; Bastos, 1994; Fink, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al, 1982), sendo a idade relacionada com o comprometimento afetivo e normativo pelo maior tempo de reflexão e de avaliação que o indivíduo tem com a organização.

Nesta mesma linha, os estudos efetuados por Fink (1992), Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994) comprovam que a idade se correlaciona significativamente com o comprometimento instrumental, sobretudo porque à medida que a idade avança torna-se mais difícil encontrar novas oportunidades de trabalho. O facto de alguns indivíduos se encontrarem

Comprometimento Organizacional

há vários anos na organização faz com que exista uma maior adesão às normas e procedimentos e um sentido de obrigação para com a organização que também lhes oferece um conjunto de oportunidades em termos de evolução pessoal e profissional (compromisso normativo).

Já os estudos realizados por Sommer, et al. (1996), Butler e Vadanovisch, (1991), Olivier, (1990), Cohen, (1993) e Demirer, Gurus e Akgül (2010) indicam-nos o oposto, que a antiguidade não tem correlação positiva com o comprometimento organizacional e por isso a quantidade de anos de trabalho dos colaboradores na organização não é uma consequência dos colaboradores serem mais comprometidos.

Mathieu e Zajac (1990), referem que as variáveis demográficas (idade, género, educação, estado civil), apesar de desempenharem um papel relativamente secundário, podem ter algum impacto ao nível do comprometimento organizacional. Os colaboradores mais velhos, por exemplo, podem apresentar níveis superiores de comprometimento afetivo, devido a uma maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e por usufruírem de melhores cargos, que justificam a sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1994).

Relativamente às habilitações literárias, estas possuem uma correlação negativa com o comprometimento organizacional, pois o maior nível de habilitações tende a estar associado a mais alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990).

Leite (2004) afirma ainda que o aumento do comprometimento organizacional deve-se a alguns preditores como: aumento do tempo de serviço na organização; cargos que os colaboradores ocupam (cargos mais importantes na organização); boas políticas de recompensas e reconhecimento; a variedade das tarefas; a comunicação e consideração por parte dos líderes; o nível de remunerações e os níveis de produtividade.

CAPÍTULO III – *EMPOWERMENT*

O conceito de *empowerment* é cada vez mais relevante na área de estudo da psicologia e da gestão, surgindo com especial frequência nas últimas duas décadas.

O *empowerment* traduz-se no aumento da autonomia dos colaboradores no exercício das suas funções e num maior envolvimento na tomada de decisões na organização (Wall, Wood, & Leach, 2004).

Na literatura encontramos uma evolução do conceito e diferentes tipos de abordagens de *empowerment*. Por um lado, existem as perspetivas mais enraizadas na autonomia ou influência proporcionada pelo ambiente no qual os indivíduos trabalham (estrutural), e por outro, temos a abordagem psicológica do *empowerment*, que se assume como uma abordagem mais subjetiva ou experiencial. O destaque é dado às cognições individuais de autodeterminação, competência e construtos relacionados (Wall, Wood, & Leach, 2004).

O objetivo é enfatizar a perspetiva psicológica do *empowerment*, pelo que lhe será dado especial destaque neste capítulo.

3.1. O *empowerment* nas organizações

O conceito de *empowerment* é geralmente definido como um processo através do qual os indivíduos e as organizações estão aptos para tomar decisões e agir, de forma a obter maior controlo e eficácia (Daronkolae, Esmaceli, & Nikaeen, 2014). Segundo os mesmos autores, trata-se de um processo através do qual os colaboradores ganham autonomia no poder de decisão com o objetivo de ter impacto na organização. É um conceito ambíguo e multifacetado (Zeglat, Aljaber, & Wasfi, 2014), dado que tem sido objeto de estudo dentro da psicologia e da gestão, em temas de motivação, liderança e tomada de decisão (Yulk & Becker, 2006).

Esta prática baseia-se em dar uma maior autonomia aos colaboradores de forma a desempenharem as suas tarefas e a solucionarem questões no trabalho (Jha & Nair, 2008; Zeglat, Aljaber, & Wasfi, 2014).

Dado o seu impacto na eficácia organizacional e na aquisição de vantagem competitiva, esta prática tem recebido bastante atenção na literatura (Kassim, Yusoff, & Fong, 2012). Muitos autores consideram este conceito como um preditor e um antecedente de resultados favoráveis em contexto de trabalho (Abdullah et al., 2015).

Lanschinger, Finegan e Wilk (2004) consideram o *empowerment* uma ferramenta para encorajar os colaboradores a pensar por si próprios acerca das necessidades no trabalho.

No contexto organizacional, o *empowerment* assenta na delegação de poderes de decisão, de autoridade, por parte dos gestores aos colaboradores da organização, de forma a conceder-lhes uma maior autonomia, liberdade, desempenhando uma maior participação nos objetivos, estratégias e projetos da organização. Trata-se, por isso, de um processo através do qual os gestores ajudam os colaboradores a adquirirem e a utilizarem o poder necessário à tomada de decisões, com implicações no seu trabalho e na sua vida em geral (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

Como processo dinâmico, o *empowerment* assenta em quatro pilares básicos: poder, motivação, desenvolvimento e liderança. O poder descreve a delegação de autoridade e de responsabilidade de forma a incrementar a colaboração entre os diferentes níveis hierárquicos e de forma a fomentar a confiança entre os gestores e os seus colaboradores. O poder transmitido pelo *empowerment* tem a capacidade de instigar o desenvolvimento de um forte sentido de motivação. A motivação visa desencorajar a perceção de incapacidade de realização de atividades ou a frustração no confronto com o trabalho (Lautizi, Laschinger, & Ravazzolo, 2009), incentivando à atividade incessante, sem tréguas. O acompanhamento deste incentivo tem implicações práticas para a organização, devendo o bom desempenho destes profissionais ser reconhecido pelos gestores e os seus resultados devem, igualmente, ser recompensados.

O terceiro pilar, o desenvolvimento, é uma capacidade em que os indivíduos, grupos e/ou comunidades, sob determinados casos e num processo de interajuda, assumem o controlo, de forma a exercerem o poder e, conseqüentemente, alcançarem as suas próprias metas, com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho (Adams, 2008).

A liderança está subjacente à ideia de que a perceção de um maior poder concebido pelo *empowerment* possibilita às pessoas uma maior capacidade de influenciar outras e os sistemas sociais que as rodeiam, numa lógica de interação entre os vários sistemas dos quais os indivíduos fazem parte, com vista a abrir novos horizontes, definir objetivos, orientar e proporcionar *feedback*. Esta técnica de gestão, fundamentada na descentralização de poder e autonomia na tomada de decisões, tem como objetivo uma maior participação das equipas e dos indivíduos nas atividades organizacionais, sendo dever da organização proporcionar informações, conhecimento e o ensino de novas técnicas e práticas com vista a desenvolver, nos seus profissionais, uma maior autonomia e independência, no seu trabalho (Adams, 2008).

Hashemy, Yousefi, Soodi, e Omid (2016) enfatizam a importância das características do *empowerment* nos colaboradores, de forma a melhorar o seu nível de desempenho organizacional. Assim, o *empowerment* será a estratégia base para melhorar as transformações organizacionais.

O *empowerment* baseia-se ainda em três abordagens: a Teoria do *Empowerment* Estrutural de Kanter, a Teoria de *Empowerment* Psicológico de Spreitzer e a Teoria do *Empowerment* Comunitário (McCarthy & Freeman, 2008). A Teoria do *Empowerment* Estrutural foca-se nas condições estruturais e sociais que são proporcionadas pela organização aos seus colaboradores, as quais, só estarão garantidas se estes tiverem acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos (Kanter, 1993).

Segundo esta teoria, o papel do gestor consiste em fomentar o *empowerment* nos seus profissionais no sentido de maximizar a habilidade destes virem a realizar o seu trabalho de uma forma mais expressiva e proeminente. Daí ser importante que os gestores se foquem em desenvolver condições para a eficácia laboral, garantindo que os colaboradores têm acesso a essas estruturas (Kanter, 1977, 1993). Os colaboradores sentem-se mais motivados quando o ambiente de trabalho lhes oferece oportunidades para o crescimento e lhes dá o acesso ao “poder” necessário para cumprir com as exigências do trabalho (Kanter, 1977, 1993).

A Teoria do *Empowerment* Psicológico, central no presente estudo, foca-se no conjunto de estados psicológicos que os colaboradores devem possuir para que sintam que detêm o controlo do trabalho por eles desenvolvido (Spreitzer, 2008). Por fim, a Teoria do *Empowerment* Comunitário, concebe o *empowerment* como sendo um processo que resulta de um conjunto de ações que afetam a distribuição de poder, levando ao acumular ou desacomular (“*disempowerment*”) de poder relativamente às esferas pessoais, intersubjetivas e políticas (Carvalho, 2004).

Deste modo, o *empowerment* é o processo que habilita os colaboradores a trabalhar de uma forma mais eficiente através de ações que pressupõem a delegação e partilha de poder (Istomina et.al, 2011). Existem, ainda, outros fatores que também contribuem para a prática do *empowerment* como é o caso do estilo de liderança, a cultura organizacional e estrutura, os conhecimentos e competências, o apoio social e a orientação eficaz (Al-Dweik et al., 2015).

Os colaboradores, que mantêm uma relação de qualidade com o seu superior hierárquico, compreendem um maior *empowerment* estrutural e psicológico e,

consequentemente, sentem uma maior satisfação no trabalho (Laschinger, Purdy, & Almost, 2007). Ou seja, uma liderança eficaz pode promover um ambiente de trabalho gratificante e produtivo, através do qual, os elementos da equipa podem contribuir positivamente para o sucesso da organização (Feltner, Mitchell, Norris, & Wolfle, 2008).

3.2. *Empowerment* dos colaboradores

Segundo Cohen (2000), o *empowerment* é uma conceção motivacional, uma vez que implica a criação de condições para aumentar a motivação através do desenvolvimento da perceção individual de poder e significado, relativamente às tarefas.

O movimento das relações humanas foi precursor na conceção de *empowerment* dos colaboradores. Maslow, com o modelo de hierarquia das necessidades, e Herzberg, com a teoria dos dois fatores, defenderam a participação como forma de satisfação das necessidades de crescimento humano e de autorrealização e como estes mecanismos aumentavam a motivação e o desempenho (Wilkinson, 1998; Yang, & Choi, 2009). Yang e Choi (2009) mencionaram Likert como o primeiro a conduzir pesquisas na temática do *empowerment* ao identificar quatro sistemas de gestão:

- 1) as decisões são do tipo *top-down*;
- 2) as decisões são tomadas a um nível hierárquico mais baixo, dentro de um quadro estabelecido;
- 3) a política e decisões gerais são decididas pelo topo e as decisões mais específicas são tomadas pelos níveis mais baixos;
- 4) a tomada de decisões é feita por uma equipa organizada, sendo este, para o autor, o sistema ideal, uma vez que permite alcançar elevados níveis de produtividade, baixos custos, atitudes favoráveis dos colaboradores e relações de trabalho excelentes.

Na década de 70, enfatizava-se o direito dos colaboradores em participar. Para fazer face aos mercados mais competitivos e aos clientes mais exigentes com a qualidade, *design* e serviço (devido à globalização), no final dos anos 80, as organizações, em vez de atuarem em mercados massificados, procuraram nichos de mercado para os seus produtos e tentaram responder às necessidades dos seus clientes (Wilkinson, 1998).

A flexibilidade era necessária, sendo que esta poderia ser conseguida através dos indivíduos, nomeadamente pela liberdade dada aos colaboradores para que estes pudessem prestar um melhor serviço e alcançar um elevado nível de desempenho (Wilkinson, 1998). No mercado em mudança, é fundamental decisões mais rápidas e a proximidade dos colaboradores aos clientes (Wilkinson, 1998). Deste modo, embora as iniciativas anteriores possam ter dado alguma autonomia aos colaboradores, no final dos anos 80 começaram a surgir novas formas de participação, menos preocupadas com o conceito de negociação conjunta e com muito mais ênfase na participação dos colaboradores (Wilkinson, 1998). A “flexibilidade através das pessoas” e o foco no cliente proporcionaram o contexto para as atuais reflexões sobre o *empowerment*.

O *empowerment* surge, então, como uma solução para os velhos problemas do taylorismo e da burocracia nos locais de trabalho, onde a criatividade era sufocada e os colaboradores se tornavam alienados (Wilkinson, 1998).

3.3. Pressupostos das práticas de *empowerment*

O processo de implementação do *empowerment* é complexo e implica um planeamento cuidadoso, o que requer investimento em tempo e dinheiro, pois os conhecimentos e capacidades precisam de ser desenvolvidos, as relações formadas, a tecnologia adaptada, as organizações reformuladas e as práticas e os sistemas modificados (Forrester, 2000).

As práticas de *empowerment* pressupõem relações contínuas entre os gestores, os colaboradores, a cultura organizacional e as práticas de gestão (Lin, 2002). Deste modo, se estas relações forem ignoradas e o papel que as características dos indivíduos, organizacionais e contextuais desempenham no processo de *empowerment*, corre-se o risco de insucesso (Foster-Fishman, & Keys, 1997). Portanto, cada organização deve conceber e definir o seu próprio conceito, pois o *empowerment* deve abordar as necessidades, o contexto e a cultura de cada organização em particular (Honold, 1997).

A cultura organizacional proporciona, assim, um enquadramento para determinar quando, onde e como se devem implementar as práticas de *empowerment* (Foster, Fishman, & Keys, 1997).

O *empowerment* não é uma realidade permanente, que é partilhada por todos, mas sim um fenómeno que resulta da experiência de cada indivíduo (Goodale & Koerner, 1997; Greasley et al., 2005).

A gestão necessita de reconhecer os colaboradores como indivíduos que têm necessidades, desejos, interesses e habilidades diferentes e, portanto, as mesmas práticas não produzem, necessariamente, os mesmos resultados (Forrester, 2000; Greasley et al., 2005).

Greasley e colaboradores (2008) vieram reforçar a ideia de que aceitar mais responsabilidades e autonomia no seu trabalho varia consoante o colaborador. Dado que os colaboradores pretendem possuir *empowerment* em diferentes formas, não há uma resposta definitiva sobre se os mesmos estão dispostos e/ou se são capazes de assumir responsabilidade adicional. Os autores reforçam que, embora existam fortes indícios de que os colaboradores tenham *empowerment*, existem limites, pois, por exemplo, quando uma decisão tem implicações financeiras diretas, esta é compreendida como uma responsabilidade da gestão. Verificaram também que os colaboradores só se sentem capazes de resolver pequenos problemas relacionados especificamente com o seu trabalho, mas não estão dispostos ou são incapazes de resolver "problemas maiores".

Em circunstâncias em que os colaboradores não têm o conhecimento ou não têm a certeza se devem tomar uma decisão ou resolver o problema, estes esperam que os gestores ou os colaboradores mais especializados assumam essa responsabilidade (Greasley & colaboradores, 2008). Por outro lado, podem existir também colaboradores que não estão prontos para lidar com esse poder ou, simplesmente não querem ou não se sentem confortáveis em assumir tal responsabilidade (Forrester, 2000).

Por uma questão de coerência e justiça, algumas organizações permitem que todos ou a maioria dos seus colaboradores tenham poder na tomada de decisões e na resolução de problemas (Forrester, 2000). Esta abordagem que não diferencia os colaboradores leva a que muitos programas de *empowerment* falhem. Além disso, os colaboradores têm de querer e ter a capacidade para passar por um processo de mudança difícil, complicado e demorado (Forrester, 2000).

É importante referir que até a autonomia ser partilhada, o *empowerment* não é possível (Greasley & colaboradores, 2005). Do mesmo modo, se a autonomia que é atribuída ao colaborador não é posta em prática por este, então, não se pode falar de *empowerment* (Honold, 1997). Os colaboradores têm de sentir que os níveis de *empowerment* são adequados às suas

posições dentro do grupo e não pode ser compreendido como apenas uma oportunidade para a gestão abdicar da sua responsabilidade, pois, se estas ações são consideradas exploratórias, os colaboradores tendem a reagir negativamente (Greasley et al., 2008).

Os colaboradores devem poder optar por ter ou não essa autonomia, enquanto que os gestores devem criar um ambiente que possibilite que estes optem por ter alguma autonomia e onde os indivíduos tenham oportunidade de fazer essa escolha (Honold, 1997). O papel dos gestores torna-se assim crucial, em criar uma cultura de participação, que enfatize a flexibilidade e a autonomia, o fornecimento de *feedback*, informação e recursos, recompensar a participação e a tomada de riscos e desenvolver programas de integração entre a vida laboral e familiar dos colaboradores (Honold, 1997).

Os gestores devem assim adaptar o *empowerment* às necessidades específicas da organização e fomentar estratégias que estimulem a autogestão e decisões de grupo (Greasley & colaboradores, 2005).

Seibert, Wang e Courtright (2011) referem que as práticas de partilha de informação, descentralização, participação na tomada de decisão e formação, aumentam o controlo, a informação e o nível de motivação que os colaboradores têm sobre o seu trabalho, o que conduz ao alcance dos objetivos organizacionais.

É necessário, ainda, referir que o *empowerment* deve ser aplicado de uma forma ponderada (Forrester, 2000). Tome-se como exemplo uma organização que resolve eliminar um nível hierárquico. Esta organização tinha um conjunto de indivíduos, considerado mais qualificado do que os do escalão abaixo, que se encontrava a trabalhar de uma forma diligente e a usufruir de uma remuneração superior à dos seus subordinados. Grande parte do trabalho é agora levado a cabo pelos colaboradores do nível inferior, que veem o seu nível de trabalho aumentar, têm mais tarefas e não lhes é dado mais tempo para as realizar do que o tempo que era dado aos indivíduos hierarquicamente superiores, mais bem remunerados e em tempo integral. Acresce que o facto de ser uma decisão precipitada pode levar à falta de tempo para formar os colaboradores (Forrester, 2000).

É então essencial o cuidado na implementação do *empowerment*, dado que um programa falha quando desencadeia uma mudança não sustentável, disfuncional e ineficaz, só porque não se consegue resolver a totalidade dos problemas ou porque a organização não se move na direção prevista (Wilkinson, 1998).

3.4. Relação entre *empowerment* estrutural e psicológico

Numa perspetiva de gestão, o *empowerment* centra-se na concessão, transferência ou partilha de poder, por outro lado, na abordagem psicológica, o *empowerment* foca-se nas cognições do colaborador, ou seja, no processo interno ou estado psicológico do indivíduo (Menon, 2001). Segundo este autor, quando o *empowerment* é considerado um ato, a ênfase encontra-se no empregador, mas pelo contrário, quando é um processo ou estado, a ênfase encontra-se no colaborador.

Para Laschinger, Finegan e Wilk (2004), existem diferenças entre *empowerment* estrutural e psicológico. Enquanto o *empowerment* estrutural é a presença ou ausência das condições que proporcionam o *empowerment* no trabalho, o *empowerment* psicológico é a interpretação psicológica dos colaboradores ou a reação a estas condições. Ou seja, o *empowerment* psicológico representa a reação dos colaboradores às condições do *empowerment* estrutural. Kazlauskaitė et al. (2012) e Ahmad e Oranye (2010) consideram que os dois conceitos estão interrelacionados e devem ser comparados em conjunto, caso contrário não contribuirão para a melhoria do processo de *empowerment* dentro das organizações.

Nos anos 90, Spreitzer et al. (1997) sugeriram uma ligação entre os dois construtos na medida em que argumentam que, os gestores que sentem ter acesso a informação estratégica na organização e informação de desempenho da sua equipa possuem *empowerment* psicológico. Segundo Laschinger et al. (2001), o *empowerment* estrutural conduz ao *empowerment* psicológico que culmina em resultados positivos no trabalho, tais como: o aumento da satisfação, da perceção de respeito e comprometimento afetivo e organizacional, aumento da inovação e redução do *turnover*. Segundo estes autores, o *empowerment* estrutural tem um impacto significativo nos indivíduos quando o *empowerment* psicológico está presente, levando-os a uma melhoria nos resultados organizacionais.

Laschinger e Finegan (2005) mencionam ainda que quando a organização fornece acesso aos componentes do *empowerment* estrutural, os indivíduos aumentam a autoeficácia, a autonomia e o comprometimento organizacional. Seibert et al. (2011) também constataram uma relação significativa entre os níveis individuais de *empowerment* psicológico e as práticas de gestão (*empowerment* estrutural). Segundo estes autores, as práticas de partilha de informação, descentralização, participação na tomada de decisão e formação, aumentam o controlo, a informação e o nível de motivação que os colaboradores têm sobre o seu trabalho, o que conduz ao alcance dos objetivos organizacionais.

Existem ainda outras dimensões do *empowerment* estrutural que conduzem ao *empowerment* psicológico, como o conhecimento que aumenta a confiança dos colaboradores nas suas decisões e na prestação do serviço aos clientes (Melhem, 2004) e ainda com informação transmitida, os colaboradores reforçam o sentimento de competência e crença de que cada um é uma parte integrante da organização (Spreitzer, 1995).

A informação acerca da missão é uma prática essencial do *empowerment* na medida em que ajuda a criar um sentimento de propósito (Spreitzer, 1995). Aumenta também as capacidades individuais para influenciar decisões que estão alinhadas aos objetivos e missão da organização. Ou seja, quanto mais fluidez existir na comunicação entre gestores e colaboradores, maior será a perceção de *empowerment*, constatado por Ayupp e Chung (2010), no seu estudo empírico, onde afirmam que a formação é crucial para que os colaboradores se sintam mais autoconfiantes e com mais competências, aumentando assim a prestação de um serviço de qualidade. O sistema de recompensas irá reconhecer as contribuições individuais e as competências o que aumentará a motivação (Ro & Chen, 2010), ou seja, quando todos conhecem o seu papel na organização, não hesitam na tomada de decisão e sentem-se confiantes, satisfeitos e comprometidos com a organização (Chebat & Kollias, 2000).

Em suma, o clima organizacional do tipo participativo, encoraja uma atitude cooperativa e interventiva no trabalho o que terá impacto na satisfação (Bharthvajan, 2014).

3.5. *Empowerment* psicológico

Segundo Stewart, McNulty, Griffin e Fitzpatrick (2010), o *empowerment* psicológico é um processo que ocorre quando um indivíduo se sente motivado com as suas funções. Este conceito constitui-se como uma componente básica do *empowerment* no local de trabalho, na medida em que representa a motivação intrínseca, referente à realização de uma tarefa e às recompensas que são inerentes às condições do ambiente de trabalho (Wagner et al., 2010).

O *empowerment* psicológico é assim definido como um estado psicológico que os colaboradores devem experienciar (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001), sendo considerado como uma consequência do *empowerment* estrutural. Os antecedentes do *empowerment* psicológico são uma forte influência nas cognições deste tipo de *empowerment*, o que resultará em consequências ao nível do comportamento individual, conforme demonstrado na Figura 2.

Empowerment psicológico

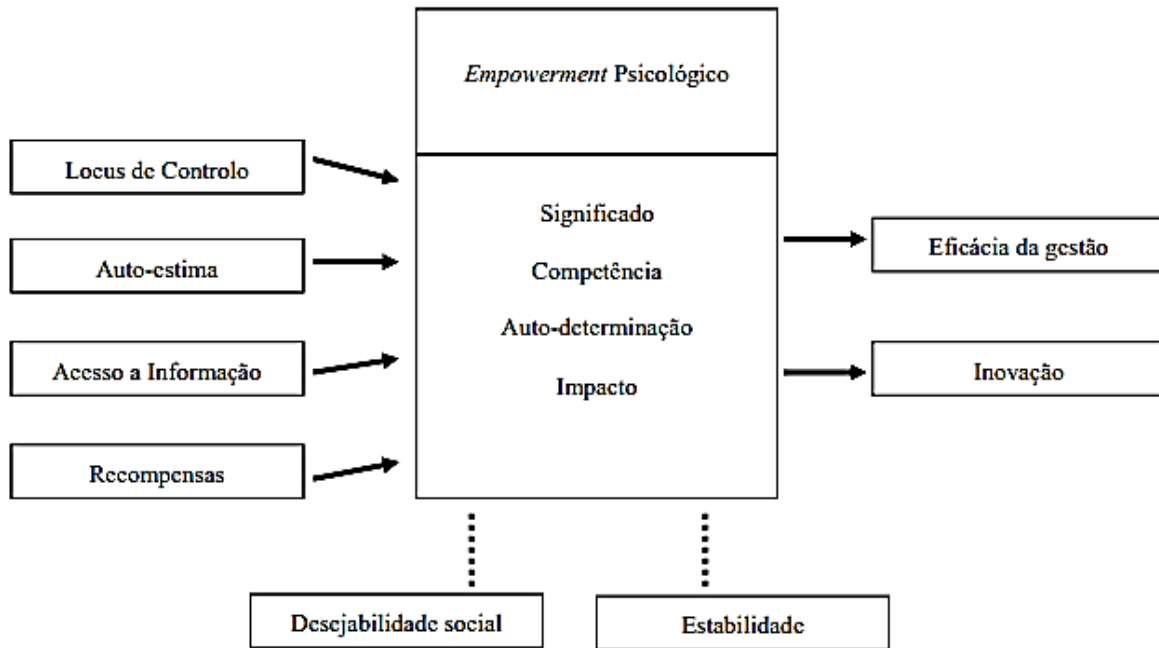


Figura 2- Processo do *Empowerment* Psicológico

Fonte: Adaptado de Spreitzer (1995).

Spreitzer (1995) refere que existem dois traços de personalidade e duas características do contexto de trabalho como antecedentes do *empowerment* psicológico. No que diz respeito aos traços de personalidade identificam-se dois: o *locus* de controlo e a autoestima, uma vez que estes moldam a forma como os indivíduos se veem no seu contexto de trabalho. O *locus* de controlo elucida o grau em que os indivíduos acreditam que são capazes de determinar o que ocorre nas suas vidas, ou seja, indivíduos com um elevado *locus* de controlo são capazes de moldar o seu trabalho e os contextos de trabalho. A autoestima é definida como um sentimento de valor próprio e relaciona-se com o *empowerment*, as pessoas vêem-se como recursos valiosos e, como tal, assumem mais facilmente uma orientação ativa em relação ao seu trabalho. Contudo, as pessoas com pouca autoestima não se sentem capazes de fazer a diferença no seu trabalho e nas organizações.

Relativamente às características do contexto de trabalho, podem identificar-se como antecedentes: o acesso à informação e as recompensas. Para que o *empowerment* seja mais eficaz, as organizações devem ser transparentes e assegurar que a informação seja acessível a todos os indivíduos, dado que colaboradores sem informação tendem a não assumir mais responsabilidades nem a expressar a sua criatividade.

Neste modelo, podemos ainda, segundo Spreitzer (1995), encontrar dois tipos de informação essenciais ao *empowerment*: a informação sobre a missão da organização e a informação sobre o desempenho. A informação sobre a missão da organização permite criar um sentimento de significado e finalidade (Conger & Kanungo, 1988, cit. por Spreitzer, 1995) e aumenta a capacidade de um indivíduo tomar e influenciar decisões que estão alinhadas com a missão e os objetivos da organização. Deste modo, os colaboradores necessitam de ter um *feedback* sobre o seu desempenho para que o possam melhorar se for necessário, sendo estas informações fundamentais para reforçar o sentimento de competência e de pertença à organização. As recompensas representam outro antecedente do *empowerment* psicológico, as organizações devem desenvolver um sistema de incentivos que reconheça a contribuição individual e recompense o desempenho de cada colaborador. Estes incentivos individuais aumentam o *empowerment* ao reforçar as competências pessoais e ao permitir que os colaboradores participem nos processos de tomada de decisão no trabalho.

Borghei et al. (2010) definem o *empowerment* psicológico como sentimentos e fenómenos, considerando esta perspetiva como um constructo motivacional interno. Melhem (2006) encara o *empowerment* psicológico como um estado da alma no qual os colaboradores experienciam os sentimentos de controlo no seu trabalho. Os colaboradores têm consciência das tarefas que estão a desempenhar, têm um alto nível de responsabilidade sobre o resultado do seu trabalho e do progresso organizacional no geral.

Thomas e Velthouse (1990) encaram o *empowerment* como uma motivação intrínseca através da manifestação de quatro cognições acerca da orientação dos indivíduos: significado, competência, autodeterminação e impacto. A dimensão do significado é determinada por uma avaliação pessoal do valor da tarefa, os colaboradores sentem a importância do seu trabalho em relação à congruência entre as necessidades do trabalho e as suas próprias crenças, valores e comportamentos (Cicolini et al., 2014; Thomas & Velthouse, 1990).

A competência diz respeito à crença acerca do nível de capacidade de cada um para desempenhar com sucesso as exigências no trabalho. Ao se sentirem eficientes, os indivíduos vão apresentar melhores resultados e ainda a produção de um elevado nível de esforço, iniciativa e persistência face aos obstáculos (Cicolini et al., 2014; Thomas & Velthouse, 1990). A autodeterminação prende-se com a crença de ter controlo ou autonomia face ao seu trabalho (Cicolini et al., 2014; Thomas & Velthouse, 1990). À medida que os colaboradores vão

adquirindo maior seriedade acerca do desempenho no trabalho, aumenta a autodeterminação pois decidem a melhor forma de desempenhar a tarefa atribuída (Chebat & Kollias, 2000).

A importância da dimensão do impacto relaciona-se com o nível de percepção que os indivíduos possuem quando se sentem capazes de ter influência no seu trabalho (Cicolini et al., 2014; Thomas & Velthouse, 1990). Estas quatro cognições complementam-se aumentando a motivação para a obtenção e realização de bons resultados (performance). Mas mais do que preditores, estas dimensões são também a essência do *empowerment* (Thomas & Velthouse, 1990).

Mais tarde, Spreitzer (1995) desenvolve a medida destas quatro dimensões, afirmando que no seu conjunto estas cognições criam o construto do *empowerment* psicológico e refletem uma orientação ativa dos indivíduos no seu papel laboral.

Menon (2001), no seu estudo empírico, define *empowerment* psicológico como um estado cognitivo caracterizado por três dimensões da experiência do poder subjacente ao processo de *empowerment*: poder como controlo percecionado, poder como competência percecionada e poder como sendo potencializador do alcance de objetivos. Segundo este autor, a percepção de controlo é vital para os sentimentos de poder e será um dos estados psicológicos básicos constituindo a experiência do *empowerment*.

Para este autor, as dimensões de impacto e significado descritas por Thomas e Velthouse (1990) retratam a importância da percepção de controlo para o *empowerment* psicológico. A competência percecionada também constitui uma dimensão do *empowerment* psicológico já que os colaboradores se envolvem mais nas tarefas quando sentem que têm poder ou competências para as desempenhar (Menon, 2001). Esta dimensão também se encontra apresentada na dimensão do *empowerment* descrita por Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer et al. (1997): a autodeterminação e a competência. Competência percecionada denota autoeficácia e confiança em relação às necessidades do papel, isto é, a crença individual que cada um será capaz de desempenhar qualquer tarefa e os desafios que surjam no trabalho (Menon, 2001).

Num nível psicológico, um elemento potencializador é também o objetivo ou significado do projeto. Se os colaboradores estiverem comprometidos com a organização, mais facilmente alinham as suas atitudes e crenças com os objetivos e missão da mesma (Menon, 2001).

Relativamente à relação do *empowerment* psicológico e das variáveis sociodemográficas, efetuou-se um levantamento de alguns estudos de autores que apresentam essa relação. Segundo Almeida e Ribeiro (2011), a idade permite maior maturidade e capacidade para tomada de decisões profissionais e a utilização do *empowerment* de forma positiva.

No que concerne às habilitações académicas e ao *empowerment* psicológico, Ahearne, Mathieu e Rapp (2005) sugerem que o *empowerment* psicológico exerce um efeito maior sobre os colaboradores com menor conhecimento e experiência. Tal relação poderá dever-se a um desajustamento entre as expectativas e o alcançado a nível profissional.

Bordin, Bartram e Casimir (2007) constataram que a autodeterminação nos níveis hierárquicos superiores tende ao fortalecimento do *empowerment* psicológico, de modo a proporcionar uma gestão com base no comprometimento organizacional.

E ainda, Bordin, Bartram e Casimir (2007), nos seus estudos empíricos, constataram que as variáveis: acesso às informações de desempenho e recompensa, participação no trabalho, apoio social, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, foram correlacionadas positivamente com o *empowerment* psicológico. Verificaram, ainda, que a autodeterminação estava presente em todos os níveis hierárquicos demonstrando o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Ressaltaram, também, que a autodeterminação nos níveis hierárquicos superiores tende ao fortalecimento do *empowerment* psicológico, de modo a proporcionar uma gestão com base no comprometimento organizacional.

3.6. Vantagens e desvantagens das práticas de *empowerment*

Para ser bem-sucedido o *empowerment* deve desencadear situações “*win-win*” (Lashley, 2001), ou seja, criar vantagens tanto para os colaboradores como para a organização.

O conceito de *empowerment* fundamenta que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência e que têm interesse em se envolver, o que pode ser alcançado através de oportunidades e estruturas para o seu envolvimento, desenvolvidas pelos gestores, culminando em resultados positivos, tanto para as organizações (aumento de eficiência e eficácia) como para os colaboradores (satisfação no trabalho) (Wilkinson, 1998).

Segundo Araújo (2001), quando os colaboradores fazem parte de um todo, os mesmos sentem-se mais valorizados e apresentam um comprometimento maior com a organização. Ao

delegar tarefas para uma equipa, irá surgir uma maior confiança, motivação e responsabilidade para a equipa em geral.

Ademais, de acordo com Aziz (2009), o *empowerment* é uma ferramenta de gestão essencial para influenciar as emoções dos colaboradores e reduzir a dissonância emocional, visto como um modo de gestão de emoções. Para o autor, tal irá garantir a satisfação do colaborador no trabalho, que, por sua vez, levará a que este preste um serviço de alta qualidade e contribua para a satisfação do cliente. Já antes, Bowen e Lawler (1992) tinham sugerido que o *empowerment* contribui para respostas mais rápidas por parte dos colaboradores às necessidades do cliente e em maior satisfação do mesmo.

Relativamente às desvantagens e dada a tendência do mercado cada vez mais competitivo e exigente no que diz respeito à capacidade de resposta face ao cliente, o *empowerment* não resolve todos os problemas e não significa que consiga dar resposta a todas as necessidades do mercado. O *empowerment* necessita, obrigatoriamente, de um contexto organizacional adequado à sua implementação. Os conflitos organizacionais relacionados à descentralização de decisão, à partilha de informação e à autonomia dos colaboradores no seu trabalho devem ser considerados (Wilkinson, 1998).

E ainda, as iniciativas de *empowerment* exigem custos (Rafiq & Ahmed, 1998), tais como custos com sistemas de informação e nos processos de recrutamento, seleção e formação, a fim de garantir que os colaboradores tenham a capacidade e a personalidade necessárias para gerir a responsabilidade extra (Ueno, 2008). Além destes, as práticas de *empowerment* pressupõem também um sistema de recompensas (Wilkinson, 1998), pois os colaboradores devem ser recompensados pela autonomia e responsabilidade extras, aumentando os custos do trabalho. Por outro lado, os baixos níveis de remuneração podem restringir o tipo de pessoas que se candidatam ao trabalho (Ueno, 2008), não permitindo atrair os profissionais mais qualificados.

Segundo Lashley (2001), uma organização com uma estratégia de liderança com base nos custos é incompatível com uma estratégia com base na qualidade e no *empowerment*, pois geralmente este tipo de organizações possuem baixos salários, investem pouco na formação e apostam muito no trabalho temporário.

É, fundamental que toda a política de recursos humanos esteja alinhada com a prática do *empowerment* (Wilkinson, 1998). Todos estes custos devem ser vistos como um investimento de longo prazo (Ueno, 2008).

Empowerment psicológico

Segundo Carvalho (2004), a formulação de uma imagem de indivíduo com elevados níveis de *empowerment* (indivíduos com poder) é vital para formular estratégias de reforço da autoestima e de adaptação ao ambiente. Assim, é possível contribuir para a criação de “cidadãos saudáveis, conscientes do seu direito e portadores do direito a ter direitos” (Carvalho, 2004, p.1094).

Em suma, quando uma organização promove o *empowerment* nos seus colaboradores, permite que os mesmos tenham um maior controlo sobre o seu trabalho e mais conhecimento. A organização fica a ganhar, uma vez que os seus colaboradores passam a estar mais cientes do que se passa à sua volta. São eles que têm conhecimento das necessidades e perceções dos clientes. Para além destas vantagens, Scheider e Bowen (1995) afirmam que a organização ganha a confiança e o comprometimento dos seus colaboradores, acompanhados de um serviço em melhoria contínua. A inovação, o crescimento e a qualidade devem ser acompanhados de uma gestão com práticas positivas, voltadas para as pessoas, integrando os *stakeholders* da organização, enfatizando deste modo as organizações positivas.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO IV – Investigação e Metodologia

A investigação científica é constituída por um conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos, permitindo a aquisição de novos conhecimentos (Fortin, 2009). “A fase metodológica consiste em definir os meios de realizar a investigação”. É no decurso desta que “(...) o investigador determina a sua maneira de proceder para obter as respostas às questões de investigação ou verificar as hipóteses” (Fortin, 2009, p.53).

É nesta fase que o investigador foca a sua atenção para o desenho de investigação, para a escolha da população e da amostra, bem como para os métodos de medida e de colheita de dados. O desenho de investigação é um plano que permite responder às questões ou verificar as hipóteses e que define mecanismos de controlo, tendo por objeto minimizar os riscos de erro (Fortin, 2009).

A metodologia clarifica o melhor caminho a seguir, nas múltiplas fases de investigação de forma a responder satisfatoriamente à natureza da problemática (Pereira, 2012).

Assim, este capítulo inicia-se com a exposição da justificação e problemática do estudo, seguindo-se para a sua tipologia, questões, objetivos e para as hipóteses de investigação. Seguir-se-á a definição e caracterização da amostra, a apresentação do instrumento utilizado para a recolha de dados e os procedimentos adotados para o tratamento estatístico dos dados.

4.1. Justificação do estudo

Face à crescente competitividade do mercado global e ao contexto económico-social desfavorável, torna-se imperativo que as organizações repensem fatores importantes na criação e desenvolvimento de um contexto laboral positivo, que possibilite a continuidade e o sucesso das mesmas. A positividade organizacional pode ser encarada como uma forma alternativa de gestão, que enaltece o capital humano, promovendo na organização um clima de excelência com resultados positivos para os indivíduos, culminando no crescimento e sucesso das organizações.

A criação de uma gestão positiva nas organizações proporciona a capacidade de solucionar problemas tornando as organizações mais humanas e aptas em contextos adversos. Esta mudança permite o crescimento sustentável de todos os intervenientes da organização.

As organizações não são contextos exclusivamente criados com a função de obter lucros e de realizar transações económicas. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007), as pessoas não procuram, nas suas vidas de trabalho, exclusivamente resultados financeiros, procuram um trabalho com significado tanto quanto um salário. Os indivíduos, como referido, esperam ser tratados com dignidade, respeito e justiça e desenvolverem-se enquanto indivíduos e profissionais, tendo mais autonomia nas suas tarefas (*empowerment*), comprometendo-se de uma forma mais profunda com a organização.

4.2. Questão de investigação e objetivos

Segundo Fortin (2009, p.73), uma questão de investigação é “(...) um enunciado claro e não equívoco que precisa os conceitos a examinar, específica a população alvo e sugere uma investigação empírica”.

Tendo como objetivo garantir que este estudo venha a ser um contributo útil e positivo ao tema em análise, esta investigação orientou-se para aferir o contributo do comprometimento e do *empowerment* psicológico para o contexto organizacional positivo.

É importante identificar e caracterizar os aspetos elementares desenvolvidos na gestão das organizações, que sejam fulcrais para implementar ou desenvolver uma gestão positiva que permita evidenciar e valorizar os indivíduos, maximizar a produtividade e garantir a sustentabilidade das organizações.

Quando se começa uma investigação, a escolha do problema de investigação é um passo importante. O mesmo caracteriza-se por ser uma questão que o investigador tenciona compreender, procurando uma explicação (Coutinho, 2011).

Primeiramente, antes da seleção do problema de investigação, deve-se realizar alguns passos: a escolha de uma área de investigação: a enunciação de uma questão de partida, a definição do tipo de questões e os níveis de conhecimento, e ainda a análise das questões de investigação (Fortin, 2009).

Face a literatura consultada, o *empowerment* influencia positivamente as atitudes no trabalho, dado que a satisfação no trabalho é um exemplo de uma atitude positiva influenciada pelo *empowerment* a qual produz um efeito direto em comportamentos individuais positivos e, consequentemente, em resultados organizacionais favoráveis (Laschinger et al., 2001; Laschinger, Finegan, Shamian, & Casier, 2000; Laverack, 2006). O conhecimento desta relação

positiva de influência desencadeia o interesse nas organizações em delegar poder aos colaboradores, visando níveis elevados de comprometimento organizacional. De acordo com Kanter (1993), os órgãos de gestão devem, por isso, criar condições para aumentar a eficácia do trabalho, de forma a garantir que os colaboradores tenham recursos necessários para realizar o trabalho e que lhes sejam fornecidas oportunidades para se desenvolverem no seio da organização, para que os mesmos se tornem mais produtivos e predeterminados em alcançar as metas organizacionais.

Cada vez mais as organizações procuram indivíduos dedicados, competentes e envolvidos com os problemas da organização, assumindo desta forma, o conceito de comprometimento organizacional um papel fulcral no indivíduo e na própria organização (Rego, 2003). Deste modo, torna-se primordial desenvolver condições que vão ao encontro das necessidades das organizações e dos recursos humanos, de forma a permitir um empenhamento por parte dos trabalhadores e um bom funcionamento da organização. Um dos principais objetivos a atingir pela gestão de recursos humanos nas várias organizações é a obtenção de elevados níveis de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Face ao enquadramento teórico anteriormente exposto e de forma a concretizar o presente estudo, compreendeu-se definir como ponto de partida a seguinte questão de investigação: Qual o contributo do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas?

Procurou-se também averiguar se existe ou não uma relação entre *empowerment* psicológico e comprometimento organizacional e se é válido ou não assegurar que estes condicionantes são fundamentais para as organizações positivas. Assim, e uma vez referido o objetivo geral do estudo, foi possível estabelecer os objetivos específicos.

Os objetivos de uma investigação são enunciados declarativos que apresentam as variáveis-chave, a população-alvo e toda a orientação da investigação (Fortin, 2009), o “(...) objetivo de investigação deve indicar de forma clara e límpida qual é o fim que o investigador persegue” (Fortin, 2009, p.160).

Foram formulados os seguintes objetivos de forma a conseguir alcançar a finalidade proposta desta investigação:

- Conhecer a perceção de *empowerment* psicológico com a organização;

- Conhecer a percepção de comprometimento dos colaboradores com a organização;
- Identificar se existe relação entre o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional;
- Verificar se a percepção de *empowerment* psicológico varia em função das variáveis pessoais e profissionais;
- Verificar se a percepção de comprometimento organizacional varia em função das variáveis pessoais e profissionais.

Pretende-se ainda abrir caminho para novas investigações nesta área e promover uma reflexão crítica da importância destas variáveis para as organizações.

4.3. Hipóteses de investigação

Após apresentado o problema de investigação e os objetivos, e de explicitado o tipo de estudo, torna-se necessário a apresentação de hipóteses de investigação. Assim, as hipóteses consistem num “enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis” (Fortin, 2009, p.102).

Neste estudo foram formuladas as seguintes hipóteses, que orientam a investigação:

Hipótese 1: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre comprometimento organizacional e *empowerment* psicológico.

Hipótese 2: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante o género.

Hipótese 3: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante a idade.

Hipótese 4: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante as habilitações académicas.

Hipótese 5: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante a antiguidade.

Hipótese 6: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante o regime contratual.

Hipótese 7: As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante o cargo ocupado na organização.

Hipótese 8: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante o género.

Hipótese 9: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante a idade.

Hipótese 10: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante as habilitações académicas.

Hipótese 11: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante a antiguidade.

Hipótese 12: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante o regime contratual.

Hipótese 13: As perceções de comprometimento organizacional variam consoante o cargo ocupado na organização.

4.4. Operacionalização das variáveis

Fortin (2009) considera que a operacionalização de um conceito é o processo pelo qual a variável é traduzida, especificando as suas dimensões e determinando os indicadores para a sua medição.

Numa investigação científica, as variáveis são normalmente classificadas como dependentes ou independentes. As primeiras são também conceituadas como variáveis explicadas, pois tal como o nome indica dependem das variáveis independentes. Assim, nesta investigação existem as variáveis independentes: variáveis sociodemográficas e profissionais (género, idade, habilitações literárias, antiguidade, regime contratual e cargo na organização). Por sua vez, temos como variáveis dependentes o *empowerment* psicológico dos colaboradores e o comprometimento organizacional dos mesmos.

4.5. Tipologia de investigação

De acordo com Fortin (2009), o tipo de investigação varia em função do que se pretende: descrever variáveis ou grupos de indivíduos, estudar relações de associação entre variáveis ou prever relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Tendo em

consideração a sua natureza, esta investigação desenvolveu-se segundo um desenho descritivo-correlacional, inserido no paradigma quantitativo, e foi um estudo transversal ocorrido num meio natural. No estudo descritivo-correlacional a finalidade é explorar relações entre variáveis e descrever as mesmas, permitindo determinar quais as variáveis associadas ao fenómeno estudado (Fortin, 2009). Para Fortin (2009, p.27), “o método quantitativo que coloca a tónica na explicação e na predição, assenta na medida dos fenómenos e na análise dos dados numéricos”.

O método quantitativo “é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Fortin, 2009, p.22). Ou seja, uma pesquisa quantitativa “centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou socio-afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica” (Coutinho, 2011, p.24).

Esta investigação, como já referido, é classificada como transversal, pois os dados empíricos são recolhidos num determinado momento no tempo, numa amostra específica, que representa a população e que permite a descrição da mesma e a identificação de eventuais relações entre variáveis (Coutinho, 2011).

4.6. Definição e caracterização da amostra

A presente investigação foi realizada no distrito de Viseu, tendo os dados sido recolhidos entre os meses de maio e junho de 2018, a amostra representa o levantamento de dados de três organizações na área industrial com a mesma dimensão (média).

Inquiriu-se uma amostra de conveniência composta por 205 indivíduos, tendo o participante mais jovem 18 anos e o mais velho 67 anos. A idade média situa-se nos 39,63 anos, a mediana apresenta um valor de 39 anos, a moda nos 40 anos, verificando-se ainda um desvio padrão de cerca de 10 anos (Tabela 2).

Tabela 2. Estatísticas para a idade

	Idade (anos)
N	205
Média	39,63
Mediana	39,00
Moda	40,00
Desvio Padrão	9,959
Mínimo	18,00
Máximo	67,00
Primeiro Quartil – Q1	32,50
Segunda Quartil – Q2	39,00
Terceiro Quartil – Q3	46,00

A maior parte dos participantes situa-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos (33,7%), seguindo-se com uma representação muito próxima o grupo etário dos 40 aos 49 anos (32,7%). Com um peso menos significativo encontram-se a faixas etárias com idades compreendidas entre os 18 aos 29 anos e os 50 aos 59 anos (16,6% e 13,7% respetivamente). O grupo etário dos 60 aos 67 anos apenas representa 3,4% da amostra (tabela 3).

Tabela 3. Distribuição dos participantes em função da idade

Grupos Etários	N	%
18 – 29	34	16,6
30 – 39	69	33,7
40 – 49	67	32,7
50 – 59	28	13,7
60 – 67	7	3,4
Total	205	100,0

Como se pode ver na tabela 4, 109 (53,2%) participantes são do género masculino e 96 (46,8) são do género feminino. A distribuição dos participantes no estudo por género mostra predominância de elementos do género masculino.

Tabela 4. Distribuição dos participantes em função género

Género	N	%
Feminino	96	46,8
Masculino	109	53,2
Total	205	100,0

No que se refere às habilitações literárias (tabela 5), a maioria dos participantes possui o ensino secundário, isto é, 97 participantes (47,3%), seguindo-se o ensino básico com 54 participantes (26,3%). O curso tecnológico/profissional apresenta 26 participantes (12,7%), a licenciatura, 19 participantes (9,3%), seguindo-se as outras habilitações literárias com 6 participantes (2,9%), e com peso muito reduzido o mestrado/doutoramento com 3 participantes (1,5%).

Tabela 5. Distribuição dos participantes em função das habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Mestrado/Doutoramento	3	1,5
Licenciatura	19	9,3
Curso Tecnológico/Profissional	26	12,7
Ensino Secundário	97	47,3
Ensino básico	54	26,3
Outra	6	2,9
Total	205	100,0

Ao analisar a antiguidade na organização (tabela 6), verificou-se que a maioria dos inquiridos tem entre 1 a 10 anos de trabalho na organização, isto é 118 participantes (57,6%). Por seu turno, 50 dos participantes (24,4%) tem entre 11 a 20 anos de trabalho na organização. Enquanto que, 11 dos participantes (5,4%) tem entre 21 a 30 anos de trabalho, e ainda 9 dos participantes (4,4%) tem entre 31 a 40 anos de trabalho na organização e, com mais antiguidade 4 dos participantes (2,0%) tem entre 41 a 50 anos de trabalho na organização. Por fim, com uma experiência inferior a 1 ano existem 13 participantes (6,3%).

Tabela 6. Distribuição dos participantes em função da antiguidade na organização

Antiguidade	N	%
Menos de 1 ano	13	6,3
1 a 10 anos	118	57,6
11 a 20 anos	50	24,4
21 a 30 anos	11	5,4
31 a 40 anos	9	4,4
41 a 50 anos	4	2,0
Total	205	100,0

Relativamente ao regime contratual (tabela 7), podemos verificar que a maioria dos inquiridos possuem contrato sem termo, isto é, 160 dos participantes (78,0%), seguindo-se do contrato a termo certo, 33 participantes (16,1%). O trabalho temporário apresenta 9 participantes (4,4%), e com peso muito reduzido a opção “outra” com 3 participantes (1,5%).

Tabela 7. Distribuição dos participantes em função do regime contratual

Regime Contratual	N	%
Contrato sem termo	160	78,0
Contrato a termo certo	33	16,1
Trabalhado Temporário	9	4,4
Outra	3	1,5
Total	205	100,0

Quanto a representação da categoria profissional (tabela 8), pode-se verificar que 10 participantes (4,9%) pertencem à administração, 23 participantes (11,2%) desempenham o cargo de chefe de departamento e, a grande maioria, nomeadamente 172 participantes (83,9%) pertencem à categoria de produção/operacional.

Tabela 8. Distribuição dos participantes em função da categoria profissional

Categoria Profissional	N	%
Administração	10	4,9
Chefe de Departamento	23	11,2
Produção/Operacional	172	83,9
Total	205	100,0

4.7. Instrumento de recolha de dados

“A colheita de dados consiste em recolher metodicamente a informação junto dos participantes com a ajuda dos instrumentos de medida escolhidos para este fim” (Fortin, 2009, p.403). O questionário, como técnica de colheita de dados, tem como objetivo recolher informação relativa a acontecimentos, situações conhecidas, atitudes, comportamentos, entre outros. Neste caso, exige dos inquiridos respostas escritas a um conjunto de questões (Fortin, 2009).

Qualquer estudo empírico implica uma recolha de dados. Neste sentido, a seleção foi feita em função das várias características a estudar e da ambição da interpretação estatística dos dados encontrados, tendo-se optado pela técnica do inquérito por questionário. Dado que o questionário foi o instrumento de recolha de dados selecionado nesta investigação, será relevante definir mais detalhadamente em que consiste. Um questionário é “um conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos” (Fortin, 2009, p. 374). Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o inquérito por questionário é um método de recolha de informações, construído com a finalidade de colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas, apresentadas por escrito, relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, atitudes, interesses, expectativas, ao seu nível de conhecimentos de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse para a investigação.

Este instrumento considera-se vantajoso por poder ser aplicado a uma amostra de grandes dimensões, não exigindo a presença do investigador. Podem-se ainda indicar como vantagens a aplicabilidade de baixo custo e a abrangência de pessoas dispersas numa área geográfica extensa. Como não necessite de ser respondido de imediato, possibilita às pessoas envolvidas escolherem a hora que mais lhes convier para o seu preenchimento (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Contudo, este método também apresenta algumas desvantagens, das quais se ressaltam: exclusão de indivíduos analfabetos; pode não ser possível o esclarecimento de dúvidas aos inquiridos aquando do preenchimento; não garante que o instrumento tenha sido corretamente preenchido, isto é, que represente a realidade; por envolver um número relativamente pequeno de perguntas (de forma a manter o interesse do inquirido) pode não representar a realidade por completo (Gil, 1989).

Resultante da problemática da investigação, optou-se pela utilização de três grupos de questões (Anexo B), que serão enumeradas de seguida pela mesma ordem com que figuram no questionário:

- Caracterização sociodemográfica e profissional;
- Escala de *empowerment* psicológico;
- Escala de comprometimento organizacional.

As questões utilizadas no questionário resultaram, na sua maioria, da literatura. Todas as questões eram de resposta obrigatória. Uma vez que a generalidade dos itens utilizados para a elaboração do questionário se baseou em estudos prévios, não foram realizados pré-testes. Dado que todos os inquiridos responderam às questões que medem quer as variáveis independentes quer as variáveis dependentes, a variância oriunda do uso de um mesmo método (*common method variance*) pode aumentar ou diminuir as relações estimadas. Para que eventuais efeitos do viés de uso de método comum (*common method biases*) fossem minimizados foram tidas em conta diversas ações (Podsakoff et al., 2003).

Inicialmente foi garantido o anonimato dos inquiridos e assegurado que não haviam respostas certas ou erradas e que deveriam responder às questões da forma mais honesta possível. A segunda parte do questionário, como já referido, é constituída por duas escalas que serão apresentadas de seguida.

- **Escala de *empowerment* psicológico**

A escala do *empowerment* psicológico utilizada nesta investigação foi proposta por Spreitzer (1995). Este instrumento tem um formato de escala do tipo *Likert*, na qual os colaboradores manifestam o seu grau de concordância com base numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. Nesta escala 12 itens são testados, sendo 3 para cada uma das 4 dimensões (significado do trabalho realizado; confiança nas competências individuais; grau de autodeterminação e impacto das tarefas realizadas).

Tabela 9. Dimensões e respectivos itens da escala do *empowerment* organizacional

Dimensões	
Significado	2-O trabalho que realizo é importante para mim.
	5-As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim.
	10-O trabalho que realizo é muito significativo para mim.
Competência	1-Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho.
	9-Domino as competências necessárias para realizar o meu trabalho.
	12-Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho.
Autodeterminação	3-Tenho uma grande autonomia para definir como realizo o meu trabalho.
	7-Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho.
	8-Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho.
Impacto	4-Tenho um forte impacto no que acontece no departamento / serviço.
	6-Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.
	11-Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.

- **Escala de comprometimento organizacional**

Para medir o comprometimento organizacional foi utilizado o modelo tridimensional desenvolvido por Rego e Souto (2002, 2004), a escala mede 3 dimensões (afetiva; normativa e instrumental). Cada indivíduo foi convidado a assinalar, numa escala de seis pontos, o grau em que a afirmação se lhe aplicava, 1 (completamente falsa) e 6 (completamente verdadeira).

Inicialmente o instrumento continha 14 itens, porém com a análise fatorial confirmatória, Byrne (1998) testou o modelo de três fatores. Para melhorar os índices de ajustamento, e atendendo aos índices de modificação e aos resíduos estandardizados, removeram-se 3 itens. Perfazendo um total de 11 itens.

Para Rego (2003, p.1), após a sua investigação com as três dimensões – afetiva, normativa e instrumental – conclui que “somente estas dimensões não caracterizam fielmente os vários tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e as organizações”. Propondo que novos estudos com 6 dimensões seja efetuado: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Conforme já foi explicado, considera-se somente as 3 dimensões definidas pelo autor.

Tabela 10. Dimensões e respetivos itens da escala do comprometimento organizacional

Dimensões	
Comprometimento Afetivo	1-Importo-me realmente com o destino da minha organização.
	2-Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.
	3-Sinto-me “parte da família” da minha organização.
	4-Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.
Comprometimento Normativo	5-Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.
	6-Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.
	7-Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.
Comprometimento Instrumental	8-Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.
	9-Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.
	10-Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.
	11-Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.

4.7.1. Análise psicométrica do instrumento

A análise psicométrica de um instrumento de medida consiste na avaliação da fidelidade/fiabilidade e validade deste mesmo instrumento. Assim, a fiabilidade e validade são características que garantem a qualidade de um questionário, representando a fiabilidade, a possibilidade de obter consistência nos resultados e a validade demonstra até que ponto instrumento em questão mede o que seria suposto medir (Coutinho, 2011; Fortin, 2009).

De modo a garantir a fiabilidade do questionário calculou-se o grau de consistência interna (*Alfa de Cronbach*), que possibilita avaliar se determinados enunciados da escala medem o mesmo conceito. Portanto, quanto maior foi o *Alfa de Cronbach*, maior a correlação, logo mais consistente internamente é o instrumento de colheita de dados (Fortin, 2009; Hill & Hill, 2005). Desta forma, uma questão é fiável de acordo com o seguinte critério de classificação (Hill & Hill, 2005) (tabela 11).

Tabela 11. Classificação de *Alfa de Cronbach*

Valor de <i>Alfa de Cronbach</i>	Menor que 0,6	Entre 0,6 e 0,7	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,8 e 0,9	Maior que 0,9
Classificação	Inaceitável	Fraco	Razoável	Bom	Excelente

Nesta investigação, a análise psicométrica do instrumento de recolha de dados baseou-se nas dimensões de cada escala.

Recorrendo ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22, podemos verificar que a consistência interna de cada dimensão é superior a 0,7, o que significa que todas as dimensões medem de forma satisfatória o conceito a que se destinam (Fortin, 2009). Assim, no que diz respeito à escala do *empowerment* psicológico, encontramos para a dimensão significado um valor de *Alfa de Cronbach* de 0,874 (considerado bom), para a dimensão competência o valor é de 0,734 (considerado razoável), para a dimensão autodeterminação o valor é de 0,742 (considerado razoável) e para a dimensão impacto o valor é de 0,848 (considerado bom).

Por outro lado, na escala do comprometimento organizacional encontramos três dimensões: a dimensão do comprometimento afetivo apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,825 (considerado bom), o comprometimento normativo de 0,827 (considerado bom) e o comprometimento instrumental de 0,901 (considerado excelente).

Como se pode constatar na tabela seguinte, pode-se afirmar que, na presente amostra, o instrumento de investigação apresenta uma boa consistência interna.

Tabela 12. Análise de consistência interna das dimensões do *empowerment* psicológico e do comprometimento organizacional

Escalas utilizadas na investigação	Dimensão	<i>Alpha Cronbach</i>
<i>Empowerment</i> psicológico	Significado	,87
	Competência	,73
	Autodeterminação	,74
	Impacto	,85
Comprometimento organizacional	Comprometimento Afetivo	,83
	Comprometimento Normativo	,83
	Comprometimento Instrumental	,90

Tabela 13. Análise de consistência interna das dimensões do *empowerment* psicológico validada pelos autores Spreitzer (1995) e Albar e colaboradores (2012)

Escala utilizada por:	Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto
Spreitzer (1995)	0,87	0,81	0,81	0,88
Albar et al. (2012)	0,91	0,89	0,82	0,73

Como podemos verificar com os resultados da tabela 12 comparando com os da tabela 13, que representa os resultados da escala de dois autores, os valores encontram-se similares ao autor principal Spreitzer (1995) e aos autores Albar et al. (2012). Confirmando novamente a boa consistência interna do instrumento utilizado.

Tabela 14. Análise de consistência interna das dimensões do comprometimento organizacional validada por Rego e Souto (2002, 2004)

Escala utilizada por Rego e Souto (2002, 2004)	Dimensão	<i>Alpha Cronbach</i>
Comprometimento organizacional	Comprometimento Afetivo	,82
	Comprometimento Normativo	,83
	Comprometimento Instrumental	,83

Como podemos verificar, comparando os valores da tabela 12 com os da tabela 14, que representa os resultados da escala do autor, os valores encontram-se ligeiramente superiores aos encontrados por Rego e Souto (2002,2004). Confirmando novamente a boa consistência interna do instrumento utilizado.

4.8. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi feita através da disponibilização de um inquérito por questionário, como já referido, possibilita a obtenção de uma maior sistematização dos resultados obtidos, o que simplifica a análise e permite reduzir o tempo de recolha e análise dos dados. Para a sua aplicação, foi solicitada a autorização dos autores das respetivas escalas via *e-mail* (Anexos C; D).

No total, foram obtidas 205 respostas, a recolha de dados decorreu entre maio e junho de 2018.

A aplicação do instrumento iniciou-se com uma escolha prévia de três empresas alvo. Foi feito contacto telefónico com um membro da administração/direção dessas empresas com o objetivo de solicitar autorização para a aplicação do instrumento, sendo feita uma explicação prévia dos objetivos a atingir com a investigação. Em todos os casos, foi solicitado pelo investigador uma curta reunião para explicar alguns detalhes e acordar com a empresa o processo de aplicação dos questionários (desde a distribuição à recolha, por forma a estar garantido o anonimato dos participantes). Os representantes das três empresas concordaram com a proposta e foi agendada a reunião de acordo com a disponibilidade de ambas as partes.

Nos encontros com cada um dos representantes das empresas, foi solicitada a informação sobre o número de colaboradores que seria possível inquirir. Com base nesta informação foi estabelecido o número de questionários a aplicar. Nas três empresas, os instrumentos foram distribuídos pelo diretor de recursos humanos, entregando o questionário aos inquiridos com solicitação para uma resposta completa e honesta e um prévio agradecimento à colaboração, reforçando ainda o anonimato do processo.

Dado o instrumento de recolha de dados ser formado exclusivamente por questões fechadas, o tratamento dos dados foi feito de acordo com as características das questões, ou seja, foi feito um tratamento quantitativo das respostas para os 205 questionários. Após a aplicação, foi construída uma base de dados com a informação de todos os questionários, de modo a se processar os dados através do *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS *Statistics* 22). Posteriormente, efetuou-se as análises descritiva e inferencial das diferentes variáveis, que serão apresentadas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após terem sido abordadas as principais questões metodológicas, nomeadamente, a formulação dos objetivos, a caracterização da amostra e a natureza dos instrumentos a serem utilizados, é indispensável fazer a análise e apresentar os resultados da investigação, de modo a responder aos objetivos propostos.

Primeiramente, apresentam-se os dados obtidos numa perspetiva centrada em medidas de tendência central, nomeadamente, a média e o desvio padrão (análise descritiva).

Posteriormente, apresenta-se a estatística inferencial com a análise de associação e relação entre as variáveis, com a finalidade de verificar os objetivos e as hipóteses de investigação.

5.1. Análise descritiva

Apresenta-se uma análise global da escala do *empowerment* psicológico e do comprometimento organizacional com as suas respetivas dimensões. Para avançar com a análise descritiva dos dados obtidos, analisa-se os valores máximos e mínimos, a média e o desvio padrão para uma melhor compreensão dos dados.

Ao analisar a tabela 15, analisamos o primeiro objetivo desta investigação; conhecer as perceções do *empowerment* psicológico, podemos verificar que todos os itens apresentam um valor máximo de 7, que equivale a “muito”, e um valor mínimo de 1, que equivale a “pouco”.

O item número 1, “Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho”, apresenta a média mais elevada da tabela ($m=6,38$), com um desvio padrão de 0,863, o que significa que os colaboradores mostram confiança no desempenho das suas tarefas e no seu trabalho.

Por outro lado, as menores médias encontradas foram nos itens: 6, “Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.” ($m=5,00$), 7, “Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho” ($m=4,61$), 11 “Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento / serviço” ($m=4,93$).

Ao analisar o desvio padrão dos mesmos, item 6 ($dp= 1,482$), item 7 ($dp=1,631$), item 11 ($dp=1,676$), podemos referir que existem algumas oscilações respeitantes à média

Tabela 15. Estatística descritiva da escala do *empowerment* psicológico

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho.	205	1	7	6,38	0,863
2. O trabalho que realizo é importante para mim.	205	1	7	6,11	1,044
3. Tenho uma grande autonomia para definir como realizo o meu trabalho.	205	1	7	5,72	1,191
4. Tenho um forte impacto no que acontece no meu departamento / serviço.	205	1	7	5,31	1,455
5. As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim.	205	1	7	5,70	1,161
6. Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.	205	1	7	5,00	1,482
7. Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho.	205	1	7	4,61	1,631
8. Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho.	205	1	7	5,05	1,507
9. Domino as competências necessárias para realizar o meu trabalho.	205	4	7	6,05	0,892
10. O trabalho que realizo é muito significativo para mim.	205	1	7	5,79	1,111
11. Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento / serviço.	205	1	7	4,93	1,676
12. Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho.	205	3	7	6,25	0,941
Valid N	205				

De maneira a compreender melhor em quais das dimensões da escala os colaboradores apresentam maiores níveis de *empowerment* psicológico, elaborou-se uma tabela (16), onde cada item foi agrupado na sua dimensão correspondente. Assim, surgiram quatro novas variáveis para melhor compreensão através do *software SPSS versión 22.0*. Tais variáveis correspondem às dimensões que permitiram avaliar o grau de *empowerment* psicológico em cada dimensão (significado, competência, autodeterminação e impacto).

Deste modo, analisando a tabela podemos observar que a dimensão “impacto” apresenta a menor média ($m=5,08$). Enquanto que as dimensões “competência” com uma média de 6,23, “significado” com uma média de 5,87 e “autodeterminação” com uma média de 5,13, apresentam valores ligeiramente superiores à média e, portanto, o nível de *empowerment* dos colaboradores é ligeiramente superior nestas três dimensões.

Tabela 16. Estatística descritiva das dimensões do *empowerment* psicológico

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Significado	205	1,00	7	5,87	0,989
Competência	205	4,33	7	6,23	0,727
Autodeterminação	205	1,33	7	5,13	1,181
Impacto	205	1,00	7	5,08	1,349
N	205				

Seguidamente analisamos a escala do comprometimento organizacional, verificando assim o segundo objetivo desta investigação; conhecer as perceções do comprometimento organizacional. Ao analisar a tabela 17, podemos verificar que os itens apresentam um valor máximo de 6, que equivale a “muito”, e um valor mínimo de 1, que equivale a “pouco”.

O item número 1, “Importo-me realmente com o destino da minha organização”, apresenta a média mais elevada ($m=5,56$), com um desvio padrão de 0,806, o que significa que os colaboradores mostram interesse pelo destino da organização.

Por outro lado, as menores médias encontradas foram nos itens: 8. “Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização” ($m=2,58$), 9. “Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais” ($m=2,90$), 10. “Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização”, ($m=2,71$), 11. “Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações” ($m=2,53$).

Ao analisar o desvio padrão dos mesmos, item 8 ($dp = 1,824$), item 9 ($dp=1,824$), item 10 ($dp=1,687$), item 11 ($dp=1,670$), podemos referir que existem algumas oscilações respeitantes à média

Tabela 17. Estatística descritiva da escala do comprometimento organizacional

	Estatística Descritiva				
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	205	1	6	5,56	0,806
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	205	1	6	5,30	1,059
3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	205	1	6	4,91	1,241
4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	205	1	6	4,52	1,334
5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	205	1	6	4,36	1,539
6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	205	1	6	4,19	1,634
7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	205	1	6	3,66	1,689
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	205	1	6	2,58	1,824
9. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	205	1	6	2,90	1,824
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	205	1	6	2,71	1,687
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	205	1	6	2,53	1,670
Valid N	205				

De maneira a compreender melhor, em quais das dimensões da escala os colaboradores apresentam maiores níveis de comprometimento organizacional, elaborou-se a tabela 18, onde cada item foi agrupado na sua dimensão correspondente. Assim surgiram três novas variáveis para melhor compreensão através do *software* SPSS *versión* 22.0. Tais variáveis correspondem às dimensões que permitiram avaliar o grau de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental).

Deste modo, analisando a tabela, podemos observar que a dimensão “comprometimento instrumental” apresenta a menor média ($m=2,68$), o que significa que os colaboradores apresentam um nível de comprometimento baixo nesta dimensão. Enquanto que as dimensões “normativo” com uma média de 4,07, “e “afetivo” com uma média de 5,07, apresentam valores ligeiramente superiores à média e, portanto, o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores é ligeiramente superior nestas duas dimensões.

Tabela 18. Estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comprometimento Afetivo	205	1	6	5,07	0,914
Comprometimento Normativo	205	1	6	4,07	1,398
Comprometimento Instrumental	205	1	6	2,68	1,519
N	205				

Ao analisar a tabela 19, podemos verificar que os participantes ao avaliarem numa escala de 1 a 10 a sua organização em que 1 é “muito má” e 10 é “muito boa”, a grande maioria considera a sua organização com uma avaliação de 8 valores, como podemos constatar na moda. Esta avaliação teve uma percentagem maior nomeadamente de 34,6% do total da amostra, como se pode verificar na tabela 20.

Tabela 19. Estatística descritiva da avaliação da organização numa escala de 1 a 10

N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
205	7,80	8,00	8,00	1,577	1,00	10,00

Tabela 20. Percentagem da avaliação da organização

Escala	Frequência	Percentagem válida
1	1	0,5
2	1	0,5
3	2	1,0
4	1	0,5
5	16	7,8
6	14	6,8
7	30	14,6
8	71	34,6
9	47	22,9
10	22	10,7
Total	205	100,0

Em média, os participantes classificam a sua organização em 7,80. Podemos então afirmar, que os colaboradores consideram a sua organização como sendo “boa”, para trabalhar.

5.2. Análise inferencial

Uma vez concluída a análise descritiva dos dados correspondentes, procede-se à verificação dos outros objetivos da investigação formulados mediante a análise inferencial dos dados.

Verificou-se o pressuposto da normalidade da distribuição dos valores das variáveis em estudo, em várias categorias, nomeadamente, as características sociodemográficas e profissionais.

A verificação realizou-se através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Este teste realizou-se para comprovar a hipótese da normalidade que é necessária para que os resultados de algumas análises sejam fiáveis.

Como se verificou a presença de normalidade na totalidade dos dados, procedeu-se a aplicação dos testes paramétricos.

Depois de admitida a normalidade da amostra, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Perason* para verificar a relação entre as variáveis quantitativas, o *T-test* para verificar uma variável quantitativa em relação a uma variável nominal dicotómica e *ANOVA* para variáveis com mais de uma categoria.

Seguidamente, analisou-se o terceiro objetivo: **identificar se existe relação entre o empowerment psicológico e o comprometimento organizacional** e testou-se a **hipótese 1**: existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico.

Esta hipótese foi analisada através da técnica mais apropriada para a amostra (Coeficiente de *Pearson*), tendo em conta as variáveis e dimensões da amostra da investigação.

Ao analisar a tabela 21, fazendo uma comparação entre a dimensão significado e a dimensão comprometimento afetivo [$r=0,421(p=0,000<0,01)$], apresenta uma relação estatisticamente positiva moderada e podemos concluir que, à medida que existe um maior nível de significado, os colaboradores apresentam um maior comprometimento afetivo.

Apresentação e Análise de Resultados

Por outro lado, comparando as dimensões significado e comprometimento normativo [$r=0,271(p=0,000<0,01)$], verifica-se uma relação estatisticamente positiva moderada, podemos concluir que quanto maior o significado maior será o nível de comprometimento normativo dos colaboradores.

Comparando as dimensões competência e comprometimento afetivo, podemos verificar que existe uma relação estatisticamente positiva fraca [$r=0,180(p=0,005<0,01)$], podemos concluir que quanto maior o nível de competência, maior será o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Por outro lado, comparando as dimensões competência com o comprometimento instrumental, conclui-se que tem uma relação estatisticamente significativa negativa moderada [$r=-0,172(p=0,014<0,05)$], ou seja, estas duas dimensões apresentam uma correlação negativa fraca, ou seja podemos concluir que quanto maior o nível de competência menor será o comprometimento instrumental dos colaboradores.

Fazendo uma comparação entre a dimensão autodeterminação e a dimensão comprometimento afetivo [$r=0,275(p=0,000<0,01)$], verificamos uma relação estatisticamente positiva moderada e podemos concluir que, à medida que existe um maior nível de autodeterminação, maior é o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores.

Por outro lado, comparando as dimensões autodeterminação com o comprometimento normativo, conclui-se que tem uma relação estatisticamente significativa positiva moderada [$r=0,218(p=0,002<0,01)$], ou seja, à medida que existe um maior nível de autodeterminação, maior é o comprometimento normativo dos colaboradores.

Fazendo uma comparação entre a dimensão impacto e a dimensão comprometimento afetivo [$r=0,369(p=0,000<0,01)$], verificamos uma relação estatisticamente positiva moderada e podemos concluir que, à medida que existe um maior nível de impacto, maior é o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Por último, comparando as dimensões impacto e o comprometimento normativo, verifica-se que apresentam uma relação estatisticamente significativa positiva moderada [$r=0,359(p=0,000<0,01)$], o que nos permite concluir que à medida que existe um maior nível de impacto, maior é o comprometimento normativo dos colaboradores.

Tabela 21. Correlação de *Pearson* entre o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional

		Correlações						
		Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto	C.Afetivo	C.Normativo	C.Instrumental
Significado	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,459**	,469**	,559**	,421**	,271**	,027
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,700
	N	205	205	205	205	205	205	205
Competência	Correlação de <i>Pearson</i>	,459**	1	,338**	,343**	,180**	,057	-,172*
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,010	,414	,014
	N	205	205	205	205	205	205	205
Autodeterminação	Correlação de <i>Pearson</i>	,469**	,338**	1	,636**	,275**	,218**	-,025
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,002	,725
	N	205	205	205	205	205	205	205
Impacto	Correlação de <i>Pearson</i>	,559**	,343**	,636**	1	,369**	,359**	-,065
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,356
	N	205	205	205	205	205	205	205
Comprometimento Afetivo	Correlação de <i>Pearson</i>	,421**	,180**	,275**	,369**	1	,623**	-,025
	Sig. (2 extremidades)	,000	,010	,000	,000		,000	,725
	N	205	205	205	205	205	205	205
Comprometimento Normativo	Correlação de <i>Pearson</i>	,271**	,057	,218**	,359**	,623**	1	,123
	Sig. (2 extremidades)	,000	,414	,002	,000	,000		,079
	N	205	205	205	205	205	205	205
Comprometimento Instrumental	Correlação de <i>Pearson</i>	,027	-,172*	-,025	-,065	-,025	,123	1
	Sig. (2 extremidades)	,700	,014	,725	,356	,725	,079	
	N	205	205	205	205	205	205	205

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

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

Seguidamente, analisamos o quarto objetivo desta investigação, nomeadamente: **verificar se a perceção de *empowerment* psicológico varia em função das variáveis pessoais e profissionais dos participantes.**

Para a verificação do objetivo, procedeu-se à aplicação dos testes paramétricos, neste caso para analisar o nível de *empowerment* psicológico com o género, utilizou-se um teste paramétrico mais apropriado, neste caso o *Test-T* para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 2:** As perceções de *empowerment* psicológico variam consoante o género.

Verificamos, através da tabela 22, que não existem diferenças estatisticamente significativas na relação entre o *empowerment* psicológico e o género, de acordo com os resultados do teste. Ou seja, nenhuma das dimensões apresentam diferenças estatisticamente significativas, dado que $p > 0,01$. Rejeitando assim a hipótese.

Tabela 22. Relação entre o *empowerment* psicológico com o género: estatísticas descritivas e resultados do teste t.

		N	Média	Desvio Padrão	Teste t	p
Significado	Feminino	96	5,87	1,069	$t_{188,4} = -0,003$	0,554
	Masculino	109	5,87	0,917		
Competência	Feminino	96	6,10	0,781	$t_{186,7} = -2,413$	0,044
	Masculino	109	6,34	0,658		
Autodeterminação	Feminino	96	5,01	1,281	$t_{186,8} = -1,352$	0,196
	Masculino	109	5,23	1,080		
Impacto	Feminino	96	4,99	1,460	$t_{187,8} = -0,970$	0,073
	Masculino	109	5,17	1,244		

**diferença significativa para $p < 0,01$

Para analisar o nível de *empowerment* psicológico consoante a idade, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 3:** As perceções de *empowerment* psicológico variam consoante a idade.

Ao analisar a tabela 23, podemos verificar que as perceções de *empowerment* psicológico variam consoante a idade, nomeadamente nas dimensões significado e

competência. Deste modo, fazendo uma comparação entre a idade e a dimensão significado, verificamos uma correlação estatisticamente positiva fraca [$r=0,146$ ($p<0,05$)]. Tal como na competência observamos uma correlação significativa positiva fraca [$r=0,164$ ($p<0,05$)].

Nas restantes dimensões, nomeadamente, autodeterminação e impacto, as perceções do *empowerment* não variam consoante a idade, dado que $p>0,05$.

Concluindo que não se rejeita a hipótese em análise, dado que as perceções do *empowerment* psicológico variam consoante a idade dos colaboradores.

Tabela 23. Correlação de *Pearson* entre o *empowerment* psicológico e a idade

		Correlações				
		Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto	Idade do sujeito
Significado	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,459**	,469**	,559**	,146*
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,037
	N	205	205	205	205	205
Competência	Correlação de <i>Pearson</i>	,459**	1	,338**	,343**	,164*
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,019
	N	205	205	205	205	205
Autodeterminação	Correlação de <i>Pearson</i>	,469**	,338**	1	,636**	,086
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,218
	N	205	205	205	205	205
Impacto	Correlação de <i>Pearson</i>	,559**	,343**	,636**	1	,111
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,112
	N	205	205	205	205	205
Idade do sujeito	Correlação de <i>Pearson</i>	,146	,164*	,086	,111	1
	Sig. (2 extremidades)	,037	,019	,218	,112	
	N	205	205	205	205	205

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

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

Seguidamente, para analisar o nível de *empowerment* psicológico no que diz respeito às habilitações académicas, utilizamos o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para este tipo de variáveis. Para analisar a seguinte hipótese:

- **Hipótese 4:** As perceções de *empowerment* psicológico variam consoante as habilitações académicas.

Apresentação e Análise de Resultados

Para realizar este teste foi necessário o agrupamento em categorias para obter melhores resultados. Assim, analisando a tabela 24, verificamos que não existem diferenças significativas no que diz respeito às quatro dimensões do *empowerment* psicológico nas habilitações académicas dos colaboradores, uma vez que todas as dimensões apresentam um nível de significância superior ($p > 0,05$). Podemos constatar que não existe uma relação significativa entre o *empowerment* psicológico e as habilitações académicas dos colaboradores.

Assim, rejeita-se a hipótese em análise, dado que as perceções de *empowerment* psicológico não variam consoante as habilitações académicas dos colaboradores.

Tabela 24. Teste *ANOVA* de *empowerment* psicológico consoante as habilitações académicas

		<i>ANOVA</i>				
		N	Média	Desvio Padrão	F(ANOVA)	p
Significado	Mestrado/Doutoramento	3	5,67	0,577	F _{5,99} =0,105	0,991
	Licenciatura	19	5,82	1,358		
	Curso	26	5,82	1,003		
	Tecnológico/Profissional					
	Ensino Secundário	97	5,91	0,990		
	Ensino básico	54	5,86	0,887		
	Outra	6	5,72	0,905		
Competência	Mestrado/Doutoramento	3	6,33	0,333	F _{5,99} =0,622	0,653
	Licenciatura	19	6,18	0,651		
	Curso	26	6,01	0,745		
	Tecnológico/Profissional					
	Ensino Secundário	97	6,29	0,741		
	Ensino básico	54	6,22	0,733		
	Outra	6	6,39	0,800		
Autodeterminação	Mestrado/Doutoramento	3	5,44	0,509	F _{5,99} =0,858	0,510
	Licenciatura	19	5,25	1,053		
	Curso	26	5,24	1,048		
	Tecnológico/Profissional					
	Ensino secundário	97	5,17	1,166		
	Ensino básico	54	5,02	1,317		
	Outra	6	4,2	1,290		
Impacto	Mestrado/Doutoramento	3	5,56	1,347	F _{5,99} =1,168	0,326
	Licenciatura	19	5,39	1,458		
	Curso	26	5,00	1,240		
	Tecnológico/Profissional					
	Ensino Secundário	97	5,23	1,191		
	Ensino básico	54	4,75	1,596		
	Outra	6	4,94	1,373		

Seguidamente, para analisar o nível de *empowerment* psicológico no que diz respeito à antiguidade, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 5:** As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante a antiguidade.

Analisando a tabela 25, podemos verificar que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva em todas as dimensões, ou seja, as percepções do *empowerment* psicológico variam consoante a antiguidade, dado que $p < 0,05$. Não se rejeita assim a hipótese.

Tabela 25. Correlação de *Pearson* entre o *empowerment* psicológico e a antiguidade

		Correlação				
		Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto	Anos na empresa
Significado	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,459**	,469**	,559**	,200**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,004
	N	205	205	205	205	205
Competência	Correlação de <i>Pearson</i>	,459**	1	,338**	,343**	,236**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,001
	N	205	205	205	205	205
Autodeterminação	Correlação de <i>Pearson</i>	,469**	,338**	1	,636**	,245**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000
	N	205	205	205	205	205
Impacto	Correlação de <i>Pearson</i>	,559**	,343**	,636**	1	,175*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,012
	N	205	205	205	205	205
Anos na empresa	Correlação de <i>Pearson</i>	,200**	,236**	,245**	,175*	1
	Sig. (2 extremidades)	,004	,001	,000	,012	
	N	205	205	205	205	205

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

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

Para analisar o nível de *empowerment* psicológico no que diz respeito ao regime contratual, utilizamos o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para este tipo de variáveis. Tendo em consideração a seguinte hipótese formulada:

- **Hipótese 6:** As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante o regime contratual.

Analisando a tabela 26, verificamos que não existem diferenças significativas no que diz respeito às quatro dimensões de *empowerment* psicológico no regime contratual dos colaboradores, dado que não existe nenhum fator que apresente um nível de significância superior ($p > 0,05$).

Rejeita-se, assim, a hipótese em análise, dado que as percepções do *empowerment* psicológico não variam consoante o regime contratual dos colaboradores.

Tabela 26. Teste *ANOVA* de *empowerment* psicológico em relação ao regime contratual

		<i>ANOVA</i>				
		N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA)	p
Significado	Contrato sem termo	160	5,84	1,017	F _{3,201} =1,018	0,386
	Contrato a termo certo	33	6,08	0,905		
	Trabalhador Temporário	9	5,74	0,741		
	Outra	3	5,22	0,839		
Competência	Contrato sem termo	160	6,26	0,710	F _{3,201} =2,507	0,060
	Contrato a termo certo	33	6,23	0,674		
	Trabalhador Temporário	9	5,85	0,899		
	Outra	3	5,33	1,155		
Autodeterminação	Contrato sem termo	160	5,17	1,214	F _{3,201} =1,075	0,361
	Contrato a termo certo	33	4,90	1,078		
	Trabalhador temporário	9	5,48	0,868		
	Outra	3	4,44	1,171		
Impacto	Contrato sem termo	160	5,13	1,335	F _{3,201} =0,741	0,529
	Contrato a termo certo	33	4,81	1,518		
	Trabalhador Temporário	9	5,44	1,000		
	Outra	3	4,89	1,018		

Seguidamente, para analisar o nível de *empowerment* psicológico no que diz respeito ao cargo na organização, utilizamos o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para este tipo de variáveis, considerando a seguinte hipótese:

- **Hipótese 7:** As percepções de *empowerment* psicológico variam consoante o cargo ocupado na organização.

Apresentação e Análise de Resultados

Ao analisar a tabela 27, podemos verificar que existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões: significado, autodeterminação e impacto relativamente ao cargo na organização, dado que o nível de significância é inferior ($p < 0,05$). Enquanto que na dimensão competência, não existem diferenças estatisticamente significativas visto que $p = 0,659 > 0,05$.

Concluindo que não se rejeita a hipótese em análise, dado que as perceções de *empowerment* psicológico variam em pelo menos três dimensões consoante o cargo dos colaboradores na organização, neste caso o cargo da administração.

Tabela 27. Teste ANOVA de *empowerment* psicológico em relação ao cargo que ocupa na organização

		ANOVA				
		N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA)	p
Significado	Administração	10	6,60	0,466	F _{2,202} =3,064	0,049
	Chefe de Departamento	23	5,93	1,279		
	Produção/Operacional	172	5,88	0,954		
	Total	205	5,87	0,989		
Competência	Administração	10	6,43	0,686	F _{2,202} =0,418	0,659
	Chefe de Departamento	23	6,22	0,679		
	Produção/Operacional	172	6,28	0,738		
	Total	205	6,23	0,727		
Autodeterminação	Administração	10	6,00	0,801	F _{2,202} =4,059	0,019
	Chefe de Departamento	23	5,42	1,021		
	Produção/Operacional	172	5,04	1,197		
	Total	205	5,13	1,181		
Impacto	Administração	10	6,13	0,724	F _{2,202} =5,099	0,007
	Chefe de Departamento	23	5,52	1,329		
	Produção/Operacional	172	4,97	1,346		
	Total	205	5,08	1,349		

De seguida, analisamos o quinto e último objetivo desta investigação: **verificar se a perceção de comprometimento organizacional varia em função das variáveis pessoais e profissionais dos participantes.**

Para analisar o nível de comprometimento organizacional consoante o género, utilizou-se um teste paramétrico mais apropriado, neste caso o Test-T para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 8:** As percepções de comprometimento organizacional variam consoante o género.

Verificamos, conforme a tabela 28, que existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão comprometimento afetivo $p=0,027<0,05$, logo as percepções de comprometimento organizacional variam consoante o género na dimensão afetivo.

Nas restantes dimensões não existem diferenças estatisticamente significativas, visto que o $p>0,05$. Logo não se rejeita a hipótese em análise.

Podemos ainda referir que através dos resultados, o género masculino demonstra um comprometimento afetivo maior que o género feminino, como podemos verificar através da média ($m=5,16$).

Tabela 28. Relação entre o comprometimento organizacional e o género: estatísticas descritivas e resultados do teste t.

		N	Média	Desvio Padrão	Teste t	p
Comprometimento Afetivo	Feminino	96	4,98	1,054	$t_{171,0}=1,378$	0,027
	Masculino	109	5,16	,764		
Comprometimento Normativo	Feminino	96	3,87	1,493	$t_{189,3}=1,870$	0,096
	Masculino	109	4,24	1,293		
Comprometimento Instrumental	Feminino	96	2,93	1,601	$t_{190,9}=2,278$	0,088
	Masculino	109	2,45	1,412		

Para analisar o nível de comprometimento organizacional consoante a idade, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 9:** As percepções de comprometimento organizacional variam consoante a idade.

Verificamos, conforme a tabela 29, que existem diferenças estatisticamente significativas, dado que as percepções de comprometimento organizacional variam na dimensão normativo [$r=0,177$ ($p=0,011<0,05$)] e, na dimensão instrumental [$r=0,211$ ($p=0,002<0,01$)], ou seja, existe uma correlação estatisticamente significativa, mas fraca em ambas as dimensões.

Na dimensão afetiva as percepções de comprometimento organizacional não variam consoante a idade, dado que $p > 0,05$.

Concluindo que não se rejeita a hipótese, dado que as percepções de comprometimento organizacional variam pelo menos em duas dimensões consoante a idade.

Tabela 29. Correlação de *Pearson* entre o comprometimento organizacional e a idade

		Correlações			
		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Instrumental	Idade
Comprometimento Afetivo	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,623**	-,025	,024
	Sig. (2 extremidades)		,000	,725	,734
	N	205	205	205	205
Comprometimento Normativo	Correlação de <i>Pearson</i>	,623**	1	,123	,177*
	Sig. (2 extremidades)	,000		,079	,011
	N	205	205	205	205
Comprometimento Instrumental	Correlação de <i>Pearson</i>	-,025	,123	1	,211**
	Sig. (2 extremidades)	,725	,079		,002
	N	205	205	205	205
Idade do sujeito	Correlação de <i>Pearson</i>	,024	,177*	,211**	1
	Sig. (2 extremidades)	,734	,011	,002	
	N	205	205	205	205

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

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

De forma a analisar o nível de comprometimento organizacional no que diz respeito às habilitações literárias, utilizou-se o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para analisar a seguinte hipótese:

- **Hipótese 10:** As percepções de comprometimento organizacional variam consoante as habilitações literárias.

Assim, analisando a tabela 30, verificamos que não existem diferenças significativas no que diz respeito às três dimensões do comprometimento organizacional consoante as

habilitações académicas dos colaboradores, dado que não existe nenhum fator que apresente um nível de significância inferior ($p < 0,05$).

Concluindo que se rejeita a hipótese em análise, dado que as perceções de comprometimento organizacional não variam consoante as habilitações académicas dos colaboradores.

Tabela 30. Teste *ANOVA* de comprometimento organizacional consoante as habilitações literárias

		<i>ANOVA</i>				
		N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA)	p
Comprometimento Afetivo	Mestrado/Doutoramento	3	5,17	1,041	F _{5,199} =0,626	0,680
	Licenciatura	19	5,34	,769		
	Curso Tecnológico/Profissional	26	5,16	,700		
	Ensino Secundário	97	5,03	,958		
	Ensino básico	54	5,04	,996		
	Outra	6	4,71	,621		
Comprometimento Normativo	Mestrado/Doutoramento	3	4,00	2,186	F _{5,199} =1,095	0,364
	Licenciatura	19	4,65	1,368		
	Curso Tecnológico/Profissional	26	3,94	1,215		
	Ensino Secundário	97	4,05	1,435		
	Ensino básico	54	4,05	1,348		
	Outra	6	3,28	1,679		
Comprometimento Instrumental	Mestrado/Doutoramento	3	2,75	2,046	F _{5,199} =1,411	0,222
	Licenciatura	19	2,46	1,463		
	Curso Tecnológico/Profissional	26	2,14	1,432		
	Ensino Secundário	97	2,65	1,417		
	Ensino básico	54	3,06	1,702		
	Outra	6	2,71	1,409		

Para analisar o nível de comprometimento organizacional consoante a antiguidade, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para a seguinte hipótese:

- **Hipótese 11:** As perceções de comprometimento organizacional variam consoante a antiguidade.

Analisando a tabela 31, existe uma correlação positiva significativa fraca na dimensão comprometimento instrumental [$r=0,198$ ($p=0,004 < 0,01$)], assim as perceções de comprometimento organizacional variam consoante a antiguidade na dimensão instrumental.

Apresentação e Análise de Resultados

Nas restantes dimensões não se verificam diferenças estatisticamente significativas, dado que o nível de significância é superior ($p > 0,01$), logo as perceções de comprometimento organizacional não variam consoante a antiguidade nas dimensões: afetivo e normativo.

Concluindo que se não se rejeita a hipótese em análise, dado que as perceções de comprometimento organizacional variam pelo menos em uma dimensão consoante a antiguidade dos colaboradores.

Tabela 31. Correlação de *Pearson* entre o comprometimento organizacional e a antiguidade

		Correlações			
		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Instrumental	Anos na empresa
Comprometimento Afetivo	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,623**	-,025	,032
	Sig. (2 extremidades)		,000	,725	,647
	N	205	205	205	205
Comprometimento Normativo	Correlação de <i>Pearson</i>	,623**	1	,123	,110
	Sig. (2 extremidades)	,000		,079	,116
	N	205	205	205	205
Comprometimento Instrumental	Correlação de <i>Pearson</i>	-,025	,123	1	,198**
	Sig. (2 extremidades)	,725	,079		,004
	N	205	205	205	205
Anos na empresa	Correlação de <i>Pearson</i>	,032	,110	,198**	1
	Sig. (2 extremidades)	,647	,116	,004	
	N	205	205	205	205

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

Seguidamente, para analisar o nível de comprometimento organizacional, no que diz respeito ao regime contratual, utilizamos o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para este tipo de variáveis para analisar a seguinte hipótese:

- **Hipótese 12:** As perceções de comprometimento organizacional variam consoante o regime contratual.

Assim, analisando a tabela 32, verificamos que não existem diferenças significativas no que diz respeito às três dimensões do comprometimento organizacional em relação ao regime contratual dos colaboradores, dado que não existe nenhum fator que apresente um nível de significância inferior ($p < 0,05$).

Concluindo que se rejeita a hipótese em análise, dado que as percepções de comprometimento organizacional não variam consoante o regime contratual dos colaboradores.

Tabela 32. Teste *ANOVA* de comprometimento organizacional em relação ao regime contratual

		<i>ANOVA</i>				
		N	Média	Desvio Padrão	F(ANOVA)	p
Comprometimento Afetivo	Contrato sem termo	160	5,06	0,889	F _{3,201} =0,306	0,821
	Contrato a termo certo	33	5,13	1,004		
	Trabalhador Temporário	9	4,89	1,091		
	Outra	3	5,42	1,010		
	Total	205	5,07	0,914		
Comprometimento Normativo	Contrato sem termo	160	4,09	1,400	F _{3,201} =0,109	0,995
	Contrato a termo certo	33	4,05	1,458		
	Trabalhador Temporário	9	3,81	1,529		
	Outra	3	4,00	0,000		
	Total	205	4,07	1,398		
Comprometimento Instrumental	Contrato sem termo	160	2,68	1,541	F _{3,201} =0,304	0,822
	Contrato a termo certo	33	2,78	1,551		
	Trabalhador Temporário	9	2,61	1,244		
	Outra	3	1,92	0,878		
	Total	205	2,68	1,519		

De modo a analisar o nível de comprometimento organizacional no que diz respeito ao cargo na organização, utilizamos o Teste *ANOVA*, dado que é o mais apropriado para este tipo de variáveis. Consideramos a seguinte hipótese:

- **Hipótese 13:** As percepções de comprometimento organizacional variam consoante o cargo ocupado na organização.

Assim, analisando a tabela 33, verificamos que não existem diferenças significativas no que diz respeito às três dimensões do comprometimento organizacional no cargo que cada colaborador desempenha, dado que não existe nenhum fator que apresente um nível de significância inferior ($p < 0,05$).

Concluindo que se rejeita a hipótese em análise, dado que as percepções de comprometimento organizacional não variam consoante o cargo dos colaboradores.

Tabela 33. Teste *ANOVA* de comprometimento organizacional em relação ao cargo ocupado na organização

		<i>ANOVA</i>				
		N	Média	Desvio Padrão	F(ANOVA)	p
Comprometimento Afetivo	Administração	10	5,50	0,646	F _{2,202} =2,101	0,125
	Chefe de Departamento	23	5,29	0,729		
	Produção/Operacional	172	5,02	0,941		
	Total	205	5,07	0,914		
Comprometimento Normativo	Administração	10	4,73	1,120	F _{2,202} =1,812	0,166
	Chefe de Departamento	23	4,33	1,639		
	Produção/Operacional	172	3,99	1,371		
	Total	205	4,0	1,398		
Comprometimento Instrumental	Administração	10	2,60	1,119	F _{2,202} =0,526	0,592
	Chefe de Departamento	23	2,38	1,270		
	Produção/Operacional	172	2,72	1,570		
	Total	205	2,68	1,519		

5.3. Discussão dos Resultados

Neste ponto do trabalho e depois de apresentados os resultados, torna-se fundamental responder às questões de investigação e objetivos propostos. Neste sentido, passar-se-á a uma discussão dos resultados acompanhada de uma reflexão crítica dos mesmos, onde os resultados serão confrontados com a exposição teórica.

Para cada variável independente analisada, irão abordar-se os resultados significativos, que poderão explicar as hipóteses levantadas e em simultâneo ajudar a compreender certos aspetos da realidade organizacional, ao nível do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas. Os resultados encontrados serão, sempre que possível e como referido, relacionados com outros existentes na literatura sobre a presente temática.

Primeiramente, efetuou-se uma análise às variáveis caracterizadoras da amostra em estudo, onde foi possível verificar que a idade média dos indivíduos se situa nos 39 anos, variando as idades entre os 18 e 67 anos. Semelhante ao que acontece com a população-alvo desta investigação, ambos os géneros se encontram representados de forma idêntica, embora o género masculino tende a assumir um valor ligeiramente mais elevado. Em termos numéricos, 53,2% da amostra é do género masculino, enquanto que o género feminino representa 46,8%.

No que diz respeito às habilitações literárias, encontramos com maior representatividade o ensino secundário com 47,3%, enquanto o mestrado/doutoramento assume apenas o valor de 1,5%, ou seja, o número de indivíduos diminui quando se analisa as habilitações mais elevadas. Este facto justifica-se dado o setor estudado ser o da indústria, onde a maior parte dos participantes tem escolaridade inferior, ou seja, o ensino secundário.

No que concerne à antiguidade, a maioria dos indivíduos trabalha entre 1 a 10 anos (57,6%) na atual organização, apenas 2% da amostra se situa entre os 41 e os 50 anos. Considerando a idade média, 39 anos, podemos referir que mais da metade dos inquiridos apresenta ainda pouca permanência na organização.

Por seu turno, o regime contratual com maior representatividade na amostra é o contrato sem termo (78,0%). Estes resultados demonstram ser positivos, uma vez que representam estabilidade profissional.

Discussão de Resultados

Quanto à categoria profissional, a maioria dos inquiridos representa a produção/operacional (83,9%), sendo que apenas 4,9% representa a administração da organização.

Foi calculado o *Alfa* de *Cronbach* para as duas escalas e para as suas dimensões, nomeadamente, para as escalas do *empowerment* psicológico e do comprometimento organizacional. Ambas apresentam valores favoráveis de acordo com as teorias de Spreitzer (1995), Albar e colaboradores (2012) e Rego e Souto (2002, 2004). Os valores de *alfa* indicam boa validade facial e são similares ao estudo original de Spreitzer (1995) e, no caso do comprometimento ligeiramente superiores aos dos autores Rego e Souto (2002, 2004).

Na etapa seguinte, foi feita a análise descritiva das dimensões da escala do *empowerment* psicológico, concretizando-se assim o primeiro objetivo desta investigação: conhecer a perceção de *empowerment* psicológico. Apuramos através dos dados, que a dimensão com maior média é a competência ($m=6,22$), seguido da dimensão significado ($m=5,86$), autodeterminação ($m=5,12$) e, com menos valor na dimensão impacto ($m=5,08$). Ou seja, conclui-se que os colaboradores valorizam mais a dimensão competência, demonstrando assim confiança nas suas competências para desempenhar o seu trabalho. Estes resultados corroboram os obtidos por Menon (2001), dado que este autor refere que os colaboradores se envolvem mais nas tarefas quando sentem que têm poder ou competências para as desempenhar. Para Spreitzer (1995), a dimensão competência compreende a certeza de que o colaborador possui capacidades individuais para realizar as atividades que envolvem o seu trabalho com habilidade. Diante das informações recolhidas a partir das respostas dos participantes, verifica-se que os colaboradores estão convictos das suas capacidades individuais para realizarem suas tarefas no quotidiano da organização.

Quanto ao segundo objetivo: conhecer a perceção de comprometimento organizacional, através das três dimensões que fazem parte da escala, verificou-se que a dimensão afetiva é a que tem maior média ($M=5,07$), seguido pelo comprometimento normativo ($M=4,06$), e com menor nível de comprometimento, a dimensão instrumental ($M=2,67$). Estes resultados vão ao encontro da revisão da literatura, onde o enfoque sobre o comprometimento organizacional é o afetivo (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Mowday et al. (1982) definem o comprometimento afetivo como uma forte identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Essa identificação está relacionada à forte crença e aceitação

dos valores e objetivos da organização, existindo um forte desejo em manter o vínculo com a organização, e a intenção de se esforçar em prol da mesma.

Segundo Medeiros (2003), os indivíduos com um forte comprometimento afetivo estão satisfeitos e motivados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para que a organização alcance os seus objetivos. É abordado numa perspectiva de atitudes, ou seja, vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo, que procura o seu bem-estar. Deste modo, o local de trabalho não é visto como algo obrigatório, mas sim impulsionador do bem-estar para que os colaboradores sejam saudáveis fisicamente e psicologicamente (Rego & Cunha, 2004).

Fazendo ainda a ponte com o Modelo de Meyer e Allen (1991), podemos afirmar que foram encontrados indícios de que os colaboradores do presente estudo se encontram na organização porque se sentem emocionalmente vinculados e, por isso encontram-se nela porque querem e gostam (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1991). Quando o colaborador sente que «quer» pertencer à organização, esse sentimento potencia o seu envolvimento pessoal nos objetivos laborais (Meyer & Herscovitch, 2001).

Os indivíduos, ao estarem emocionalmente ligados à organização, sentem necessidade em contribuir para a esfera de influência na sua relação com a organização (Cunha et al., 2007).

E ainda, segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), no enfoque afetivo, o indivíduo tende a ser mais proativo, uma vez que parte dele o desejo de dedicar-se de alguma forma à organização.

Seguidamente, para verificar o terceiro objetivo “identificar se existe relação entre comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico”, testou-se a **Hipótese 1**, concluiu-se que o *empowerment* psicológico tem uma correlação positiva moderada com o comprometimento organizacional, dado que as duas variáveis se correlacionam pelo menos em duas dimensões entre si. Ou seja, num nível psicológico, um elemento potencializador é também o objetivo ou significado do projeto. Se os colaboradores estiverem comprometidos com a organização, mais facilmente alinham as suas atitudes e crenças com os objetivos e missão da mesma (Menon, 2001).

O que é corroborado com os estudos de Bordin, Bartram e Casimir (2007), onde os autores referem que o comprometimento organizacional está correlacionado positivamente com o *empowerment* psicológico.

Mais recentemente, Choi e Ahn (2016) mostraram que o *empowerment* exerce efeito mediador perfeito na relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

Seguidamente, para analisar o quarto objetivo “verificar se a percepção de *empowerment* psicológico varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais”, analisamos as seguintes hipóteses:

Na **hipótese 2**, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre o *empowerment* psicológico e o género. Por não existirem muitos estudos do *empowerment* na área da gestão, não foi possível estabelecer uma comparação estimativa sobre o seu impacto nesta variável.

Na **Hipótese 3**, foram encontradas diferenças significativas entre o *empowerment* psicológico e a idade, apenas em duas dimensões, nomeadamente, no significado e na competência, nas restantes não existe diferenças estatisticamente significativas.

A relação positiva entre o *empowerment* psicológico e a idade, manifesta que à medida que a idade aumenta, os colaboradores mais velhos têm maior percepção de *empowerment* psicológico. Observa-se ainda que na dimensão significado, se depreende que os colaboradores valorizam o seu trabalho em detrimento dos seus valores pessoais, os quais são significativos para esses indivíduos, em consonância com a afirmação de Spreitzer (1995). Na dimensão competência, os participantes compreendem que as suas capacidades individuais são determinantes na realização das suas tarefas, corroborando as afirmações de Cicolini et al. (2014) e Thomas e Velthouse (1990), ou seja, ao se sentirem eficientes, os indivíduos vão apresentar melhores resultados e ainda a produção de um elevado nível de esforço, iniciativa e persistência face aos obstáculos.

A relação positiva entre a idade e o *empowerment* psicológico encontrada corrobora os estudos de Almeida e Ribeiro (2011), onde os mesmos referem que a idade permite maior maturidade e capacidade para tomada de decisões profissionais e a utilização do *empowerment* de forma positiva.

O presente estudo permite, também, responder à **Hipótese 4**, onde não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o *empowerment* psicológico e as habilitações académicas, isto é, o *empowerment* psicológico não é condicionado consoante as habilitações académicas nesta investigação. Os resultados obtidos não são consistentes com os autores Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), que sugerem que o *empowerment* psicológico exerce

um efeito maior sobre os colaboradores com menor conhecimento e experiência. Tal relação poderá dever-se a um desajustamento entre as expectativas e o alcançado a nível profissional, como também ao facto da nossa amostra não ter igual representatividade em todos os níveis académicos.

Relativamente à **hipótese 5**, verifica-se que as perceções do *empowerment* psicológico não variam consoante a antiguidade. Ou seja, o número de anos de serviço não afeta as perceções de *empowerment* psicológico dos inquiridos. Não foram encontrados estudos sobre o impacto da variável antiguidade no serviço e o *empowerment* psicológico. Tornando-se assim necessária a realização de mais estudos neste âmbito.

Na **Hipótese 6**, as perceções do *empowerment* psicológico não variam consoante o regime contratual. Conclui-se que quer os colaboradores temporários, quer os colaboradores permanentes, não demonstram diferenças significativas em qualquer uma das dimensões em análise: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Na **Hipótese 7**, as perceções do *empowerment* psicológico variam consoante o cargo ocupado na organização, nas dimensões significado, autodeterminação e impacto, enquanto que na dimensão competência não existem diferenças estatisticamente significativas. Nas dimensões que houve uma relação positiva, o cargo com maior média nestas dimensões foi o de administração.

Estes resultados vão ao encontro dos estudos realizados por Bordin, Bartram e Casimir (2007), que constataram que a autodeterminação nos níveis hierárquicos superiores tende ao fortalecimento do *empowerment* psicológico, de modo a proporcionar uma gestão com base no comprometimento organizacional.

As dimensões de impacto e significado descritas por Thomas e Velthouse (1990) retratam a importância da percepção de controlo para o *empowerment* psicológico.

Por meio da dimensão autodeterminação, os respondentes atestam o sentimento de autonomia no controlo dos fatores que atingem a sua performance, corroborando os resultados obtidos por Sommer, Bae e Luthans (2010).

Assim, comprova-se, conforme já descrito na literatura, que quando os colaboradores sentem a importância do seu trabalho, quando estão envolvidos com a organização, mais facilmente transformam as suas atitudes e crenças em linha com os objetivos e missão da mesma (Menon, 2001). Consideram-se também mais satisfeitos quando têm a percepção que se sentem

capazes de influenciar o seu trabalho – dimensão impacto (Cicolini, Comparcini, & Simonetti, 2014).

Para verificar o último objetivo desta investigação, “verificar se a percepção de comprometimento organizacional varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais”, analisamos as seguintes hipóteses:

Do cruzamento da variável independente género (**hipótese 8**) com as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), registaram-se diferenças significativas apenas na dimensão afetiva. O que corrobora a revisão da literatura, em que os indivíduos com comprometimento afetivo demonstram maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso organizacional, tal como referem Meyer e Allen (1997), e por isso, o indivíduo estará disposto a gerar os melhores resultados e a desempenhar as funções independentemente da situação e circunstâncias (García-Mas & colaboradores, 2006).

Podemos ainda referir, através dos resultados obtidos, que o género masculino demonstra um comprometimento afetivo superior ao género feminino. Estes resultados não são consistentes com os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), que revelam que as mulheres são mais comprometidas do que os homens em todas as componentes.

A segunda variável independente testada foi a idade (**hipótese 9**). Neste campo, as diferenças encontradas foram significativas nas dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional, o que se verificou em estudos que apontam geralmente uma associação positiva entre a idade e o comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1993; Bastos, 1994; Fink, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al, 1982) e que referem que a idade está principalmente relacionada com o comprometimento afetivo e normativo pelo maior tempo de reflexão e de avaliação que o indivíduo tem na organização .

Nesta mesma linha, os estudos efetuados por Fink (1992), Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994) comprovam que a idade se correlaciona significativamente com o comprometimento instrumental, sobretudo porque à medida que a idade avança torna-se mais difícil encontrar novas oportunidades de trabalho. O facto de alguns indivíduos se encontrarem há vários anos na organização faz com que exista igualmente uma maior adesão às normas e procedimentos vigentes e um sentido de obrigação para com a organização que também lhes ofereceu um conjunto de oportunidades em termos de evolução pessoal e profissional (compromisso normativo).

Na **hipótese 10**, os resultados do estudo indicam a ausência de uma relação significativa e positiva entre o comprometimento organizacional e as habilitações académicas. Estes resultados não vão ao encontro de alguns autores (Mathieu & Zajac, 1990), que referem que as dimensões do comprometimento apresentam uma relação negativa, porque o maior nível de habilitações literárias tende a estar associado a mais alternativas de emprego.

Quanto à variável antiguidade na organização (**hipótese 11**), verificaram-se diferenças significativas apenas na dimensão instrumental em relação ao comprometimento organizacional. Ao contrário dos estudos realizados por Sommer et al. (1996), Butler e Vadanovisch, (1991), Olivier (1990), Cohen (1993) e Demirer, Gurus e Akgül (2010), que nos indicam que a antiguidade não tem correlação positiva com o compromisso organizacional e, por isso, a quantidade de anos de trabalho na organização não é uma condição para que os colaboradores se sintam mais comprometidos.

Na **hipótese 12**, podemos concluir que as relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo e o regime contratual, não evidenciaram diferenças significativas. Ou seja, o tipo de contrato que cada colaborador possui não condiciona o seu comprometimento com a organização, segundo os resultados obtidos neste estudo.

As relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo e o tipo cargo ocupado na organização, não evidenciaram diferenças significativas, o que responde à **hipótese 13**. Contrariamente ao encontrado na literatura, onde segundo Leite (2004), verifica-se que o aumento do comprometimento organizacional deve-se a alguns preditores como: aumento do tempo de serviço na organização; cargos que os colaboradores ocupam (cargos mais importantes na organização); boas políticas de recompensas e reconhecimento; a variedade das tarefas; a comunicação e consideração por parte dos líderes; remunerações e os níveis de produtividade.

Por último, ao analisar a questão em que os participantes tinham de avaliar a sua organização numa escala de 1 a 10, em que 1 era “muito má” e 10 “era muito boa”, os resultados obtidos demonstraram que os participantes avaliam a sua organização em 8 valores como se verificou de acordo com a moda e, em média de 7,80. Podemos então afirmar, que os colaboradores consideram a sua organização como sendo “boa” para trabalhar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como principal objetivo refletir sobre o contributo do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para o contexto organizacional positivo. Com o referencial teórico foi possível a compreensão do conceito organizações positivas e do comportamento dos indivíduos a respeito da natureza do comprometimento e do *empowerment* psicológico nas organizações. Para alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário aos colaboradores de três empresas do setor industrial com a mesma dimensão, perfazendo um total de 205 participantes e, onde se utilizou como metodologia, a análise descritiva e inferencial. Verificou-se a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, confirmando-se a questão de investigação neste estudo.

Atualmente, a positividade é o foco de todas as organizações que pretendem possuir um clima organizacional saudável e assim destacarem-se num mercado global, cada vez mais competitivo. Logo, todas as estratégias possíveis e aplicáveis para satisfazer, reter e promover o “positivo” dos colaboradores e das organizações são cruciais. Chong et al. (2015) e Isimoya e Bakarey (2013) afirmaram que com suporte organizacional, formação e informação, os colaboradores com *empowerment* estão alinhados com os objetivos da organização, sentindo-se confiantes, melhorando a qualidade de serviço ao cliente e, conseqüentemente, encontram-se comprometidos com a organização.

Nas organizações existem indivíduos que evidenciam comprometimento pela organização, através do desejo (afetivo), outros pela necessidade (instrumental) e outros pela obrigação (normativo) de permanecerem na organização. Quanto ao *empowerment* psicológico, este corresponde a um conjunto de estados psicológicos refletido pelas suas dimensões (significado, competência, autodeterminação e impacto) que são necessários aos indivíduos para obterem uma sensação de controlo em relação ao seu trabalho (Spreitzer, 2007).

Pela análise dos resultados obtidos com a presente investigação, foi possível alcançar algumas ilações relativas ao contexto organizacional em análise. Conseguimos concluir que existe efetivamente uma relação positiva entre o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional. Conclui-se que os indivíduos apresentam um comprometimento afetivo e, relativamente ao *empowerment* psicológico a dimensão mais valorizada foi a competência.

Considerações Finais

Ou seja, os indivíduos das três organizações estudadas permanecem nelas porque estão ligados emocionalmente às mesmas, e ao mesmo tempo manifestam possuir *empowerment* psicológico, dado que a dimensão competência foi a mais valorizada, seguindo-se do significado, autodeterminação e por último o impacto. A competência percecionada constitui uma dimensão do *empowerment* psicológico já que os colaboradores se envolvem mais nas tarefas quando sentem que têm poder ou competências para as desempenhar (Menon, 2001). Este autor refere que as dimensões de impacto e significado descritas por Thomas e Velthouse (1990) retratam a importância da percepção de controlo para o *empowerment* psicológico.

Hashemy, Yousefi, Soodi e Omid (2016) enfatizam a importância das características do *empowerment* nos colaboradores, de forma a melhorar o seu nível de desempenho organizacional. Assim, o *empowerment* será a estratégia base para melhorar as transformações organizacionais.

Por outras palavras, os participantes desta investigação caracterizam-se como indivíduos emocionalmente relacionados com a organização e, por isso podem demonstrar maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso da mesma (Allen & Meyer, 1997). Em simultâneo, encaram o *empowerment* psicológico como um estado da alma no qual experienciam os sentimentos de controlo no seu trabalho (Melhem, 2006). Os colaboradores têm consciência das tarefas que estão a desempenhar, têm responsabilidade sobre o resultado do seu trabalho e do progresso organizacional no geral. São indivíduos que evidenciam querer gerar melhores resultados no desempenho das suas funções, independentemente da situação e circunstâncias em que se encontram (García-Mas et al., 2006).

Como referimos no capítulo II desta investigação, vários autores, com destaque para Meyer e Herscovitch (2001), concluem que o comprometimento afetivo é a mais desejada forma de comprometimento do ponto de vista da organização, o que foi confirmado neste estudo, pois foi o comprometimento afetivo que obteve maior média por parte dos participantes.

As vertentes conceituais do comprometimento reconhecem o facto de que altos níveis de comprometimento organizacional trazem resultados positivos para a organização e para os seus membros (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000).

Assim, num carácter organizacional, contar com um quadro de colaboradores comprometidos representa uma grande vantagem, pois isso acaba por se refletir na redução do absentismo, na rotatividade e também na questão da baixa motivação, desempenho, entre outros. Além disso, comportamentos como criatividade e inovação passam a fazer parte do

Considerações Finais

universo organizacional com maior frequência, o que só vem fortalecer a competitividade e diferenciação da organização (Katz & Kahn, 1978).

No contexto organizacional positivo, fica evidenciado com este estudo que o comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico constituem importantes contributos para as organizações positivas, o que responde à grande questão desta investigação.

Dado o novo contexto organizacional marcado pela pressão e competição, as organizações necessitam de colaboradores que não se limitem a exercer apenas as funções pré-definidas, mas que sejam pró-ativos, criativos, que se envolvam nas metas e objetivos da organização, gerando assim mudanças positivas, procurando ultrapassar limites estabelecidos previamente pela organização (Cunha et al., 2007).

Ao conquistar o comprometimento dos colaboradores consegue-se que estes manifestem preocupação com o bem-estar e sucesso da organização onde trabalham (Müller et. al., 2005), o que irá se refletir num comportamento adequado, de modo a que se alcancem os objetivos organizacionais (Kuabara & Sachuk, 2010).

Consequentemente, o clima organizacional irá contribuir para uma maior participação dos indivíduos e uma maior comunicação, o que incentiva à fiabilidade dos indivíduos, trazendo retornos positivos a longo prazo (Kuabara & Sachuk, 2010; Oliveira, 2012).

As organizações devem, assim, definir estratégias e objetivos para manter a competitividade e distinguirem-se de outras, fomentando nos colaboradores o *empowerment* e o comprometimento, no sentido de criar eficácia, eficiência nos resultados e satisfação nos colaboradores. Torna-se importante que as organizações analisem o nível de *empowerment* e comprometimento dos seus colaboradores, nas suas diferentes dimensões. É através desta análise que as organizações irão apresentar soluções sobre alguns problemas, como o absentismo, o *turnover*, desempenho (performance), desmotivação laboral e melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, motivando os colaboradores e atraindo outros talentos (Morrow, 1983, cit. por Cohen & Veled-Hecht, 2010; Judeh, 2011).

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Semelhante ao que acontece em todas as investigações, este estudo apresenta limitações, sendo importante referi-las para que possam ser ultrapassadas em investigações futuras.

Esta investigação abordou um tema relativamente novo e pouco estudado na área das organizações e, por isso não existe muita literatura na relação entre o comprometimento e o *empowerment* psicológico.

Uma outra limitação prende-se com a amostra, dado que representa apenas o setor industrial. Desta forma, os resultados desta investigação não podem ser generalizados a toda a população.

Apesar das limitações referidas, julga-se que foi possível responder à questão da investigação e atingir os objetivos propostos. Desta forma, os resultados desta investigação podem ser considerados um contributo para o estudo destas temáticas e um ponto de partida para investigações futuras, em organizações com outras dimensões e em outros setores além do industrial.

E por último, alargar o estudo sobre estas duas variáveis, correlacionando-as com outras variáveis para que assim possam existir mais estudos sobre a área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, A., Almadhoun, T., & Ying-Leh Ling (2015). Psychological empowerment, jobsatisfaction and commitment among Malaysian secondary school teachers. *Asian Journal of Educational Research*, 3, 34-42.
- Adams, R. (2008). *Empowerment, Participation and Social Work* (4ª ed.). New York, Palgrave Macmillan.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Ahmad, N., & Oranye, O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 5, 582-591.
- Albar, M., García-Ramírez, M., Jiménez, A., & Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of scale of psychological Empowerment in the workplace. *Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800.
- Al-Dweik, G. Al Daken, L. Abu Snieneh, H. & Ahmad, M. (2015). Work- Related Empowerment among Nurses: Literature Review. The International. *Journal of Productivity and Quality Management*, 1-22.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence or Career Stage Effects? in González, T.F., Guillén, M. Organizational Commitment: A proposal for a wider ethical concetualization of «Normative Commitment». *Journal of Business Ethics*, 78, 401-414.
- Almeida, H. & Orgambídez-Ramos, A. (2015). *Comportamento organizacional, guia de apoio ao estudante universitário* (2ª ed.). Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, M., & Pais-Ribeiro, J. (2011). *Empowerment em adultos na comunidade: estudo preliminar de adaptação de uma escala para a população portuguesa*. Obtido <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57414/2/85143.pdf>
- Araújo, L. (2001). *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.

Ashford, S., & DeRue, D. (2012). Developing as a leader. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154.

Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.

Ayupp, K., & Chung, T. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.

Aziz, Y. (2009). The effects of emotional dissonance and employee's empowerment on service quality and customer satisfaction perception: Customer level analysis. *International Journal of Economics and Management*, 2(2), 237-258.

Bakker, A., & Oerlemans, W. (2010). Subjective well being in organizations. In Kim S. Cameron and Gretchen M. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (178-189). Nova Iorque: Oxford University Press, Inc. Publishers.

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.

Bastos, A. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Tese de doutoramento). Universidade de Brasília, Brasília.

Bastos, A., & Costa, F. (2001). Múltiplos comprometimentos no trabalho; articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 11- 41.

Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66, 32-40.

Bernstein, S. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 266-271.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bharthvajan, R. (2014). Organizational Culture and Climate. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(1), 8870-8874.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2001). *As três chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46.
- Borges-Andrade, J. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, (1), 37-47.
- Borghei, B., Jandaghi, G., Matin, H., & Dastani, N. (2010). An Examination of the Relationship between empowerment and organizational commitment. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 63-79.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when?. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Butler, G. & Vadanovich S. (1991). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of Psychology*, 126(2), 139-146.
- Byrne, B. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Preliis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cameron, K., & Caza, A. (2003). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *To appear in the American Behavioral Scientist*, 4, 731-739.
- Cameron, K., & Spreitzer, G. (2012). What is Positive about Positive Organizational Scholarship. In Kim S. Cameron and Gretchen M. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (1-31). Nova Iorque: Oxford University Press, Inc. Publishers.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766- 790.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *In Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (363-370). San Francisco: Berrett-Koehler.

Carrier, J., & Bourque, C. (2009). The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.

Carvalho, S. R. (2004). Os múltiplos sentidos da categoria empowerment no projeto de promoção à saúde. *Cad. Saúde Pública*, 20 (4), 1088-1095.

Caza, B., & Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship: A critical theory perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17, 1, 21-33.

Chebat, J., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organization. *Journal of Service Research*, 1, 66-81.

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 2(6), 503-522.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2 ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiuzy, R., Siqueira, M., & Martins, M. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças-Psicologia da Saúde*, 20(1-2), 31-40.

Choi, H. G., & Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers' authentic leadership on nurses' organizational commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46, 100-108.

Chong, S., Teoh, W., & Qi, Ye. (2015). Comparing customer satisfaction with china Mobile and china telecom services: an Empirical study. *The Journal of Developing Areas*, 2, 1083-1094.

Cicolini, G., Comparcini, D. & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses' jobsatisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22, 855-871.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101.
- Cohen, A. & Veled-Hech, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personel Review*, 39(5), 537-556.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A metaAnalysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387- 417.
- Cohen, R., & Fink, L. (2003). *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Correia, J. S. E. (2012). “Coaching”: *Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. (Dissertação De Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia. Obtido
- <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4045/Tese%20Joana%20Correia.pdf?sequence=1>
- Costa, F., & Bastos, A. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Liderar- Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M., & Rego, A. (2010). *Liderança Positiva* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., & Campos, R., (2006). *Organizações positivas*, Lisboa: Dom Quixote.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Daronkolae, M., Esmaeili, M., & Nikaeen, Z. (2014). The relationship between dimensions of empowerment and performance of physical education teachers of the city of Tehran. *Annals of Biological Research, 1*, 148-154.
- Demirer, H., Güres, N. & Akgül, V. (2010). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons work attitudes in Travel Agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, 7 (14)*, 41-62.
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 3(2)*, 185-213.
- Dessen, M., & Paz, M. (2010). Bem-estar Pessoal nas Organizações: O Impacto das configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26 (3)*, 549-556.
- Dias, D. & Filho, A. (2008). Valores Organizacionais e Comprometimento: Um estudo de Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Fagulha, A. & Moreira, C. (2009). *Organizações positivas, organizações saudáveis*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Feltner, A. Mitchell, B., Norris, E., & Wolfle, C. (2008). Nurses' views on the characteristics of an effective leader. *Association of Peri-operative Registered Nurses Journal, 87(2)*, 363-372.
- Filho, F. & Godoy, L. (2006). *A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2)*, 1-49.
- Fink, S. (1992). *High commitment workplaces*. New York. Quorum Books.
- Forrester, R. (2000). *Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea*. The Academy of Management Executive, *14(3)*, 67-80.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5ª. ed., N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Foster-Fishman, P., & Keys, C. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology, 25*(3), 345-369.
- Frazier, G., & Gaither, N. (2002). *Administração da produção e operações* (8ª. Ed). São Paulo: Atlas.
- Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C., & Tugade, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion, 24*(4), 237–258.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1229-1249.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quintero, G. E. & Toro, O.E., (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicotherma, 18*(3), 425-432.
- Gil, A. (2011). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Girardi, A., & Girardi, B. (2006). *A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido*. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Goodale, J., & Koerner, M. (1997). Analysing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organisation. *Journal of Quality Management, 2*, 191-215.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?. *Team Performance Management, 14*(1-2), 39-55.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 4, 354-368.
- Gutteridge, T., Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Hashemy, S., Yousefi, M., Soodi, S. & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ªed.). Lisboa: Sílabo.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Isimoya, Augustine O. & Bakarey, Bamidele E. (2013). Employees' Empowerment and Customers' Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria, *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(5), 1-11.
- Ismail, A., & Ahmed, S. (2015). Employee Perceptions on Reward/Recognition and Motivating Factors: A Comparison between Malaysia and UAE. *American Journal of Economics*, 5(2), 200–207.
- Istomina, N., Suominen, T., Razbadauskas, A., Martinkenas, A., Kuokkanen, L., & Leino-Kilpi, H. (2011). Lithuanian nurses' assessments of their empowerment. *Scandinavian journal of caring science*, 26, 3–11.
- Jha, S. & Nair, S. (2008). Influence of locus of control, job characteristics and superior subordinate relationship on psychological empowerment. A study in five star hotels. *Journal of Management Research*, 3, 147-161.
- Joaquim, S. F. B. O. (2012). *Organizações Positivas: Influência na Satisfação com a Função*. (Dissertação de mestrado) Universidade dos Açores, Açores.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role of conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Business research*, 4(3), 171-181.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kassim, A., Yusoff, I., & Fong, N. (2012). Job empowerment and customer orientation of bank employees in Malaysia. *Contemporary Management Research*, 2, 131-140.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 2, 138-158.
- Kuabara, P. & Sachuk, M. (2010). Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. *Em Qualit@s Revista Eletrônica*, 9(3), 1-15.
- Laschinger H. K. S., Finegan J., Shamian J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.
- Laschinger, H., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). Promoting nurses' health: Effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19(2), 42-52.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration*, 35(10), 439-449.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Advanced Nursing*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H., Finegan, S., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment - HR Strategies for Service Excellence*. London: Butterworth Heinemann.
- Lautizi, M. Laschinger, H. & Ravazzolo, S. (2009). Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among Italian mental health nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 17, 446-452.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Laverack, G. (2006). Improving Health Outcomes through Community Empowerment: A Review of the Literature. *Health Popul Nut*, 24 (1), 113-120.
- Leite, C. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual* (Dissertação mestrado). Universidade Federal da Bahia: Salvador.
- Leite, N., & Albuquerque, L. (2009). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Peculiaridades de uma Estrutura Organizacional Remota. *Revista Administração UFSM, Santa Maria*, 2(2), 327-342.
- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 5, 533-554.
- Lopes, M. (2013). A Dialectical Approach to Positive Organizational Studies. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 185-195.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (241–261). San Francisco, Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Norman, S. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 219-239.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 247-271.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macedo, I. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Mansour, J., Chiniara, M., & Bentein, K. (2013). O comprometimento para com o grupo de trabalho e o superior. In: Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. *Comportamento organizacional: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional*. Lisboa, 3, 365-405.
- Marujo, H., Neto, L., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). *Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McCarthy, V., & Freeman, LH. (2008). A multidisciplinary concept analysis of empowerment: implications for nursing. *Journal of Theory Construction & Testing*. 12(2), 68–74.
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M. & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Melhem, Y., (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations Journal*, 26(1), 72-93.
- Menezes, I., & Bastos, A. (2010). Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica*, 9(1), 119-127.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Meng, J., & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An international Review*, 1, 153-180.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991– 1007.
- Meyer, J., Becker, T., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Sage Publications: International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York: Academic Press*, 88(6), 231-244.

Müller, M., Rauski, E., Eying, I., & Moreira, J. (2005). Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso no Supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*, 1(4), 511-518.

Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41-51.

Nascimento, D.F. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias Lisboa. Obtido

<https://core.ac.uk/download/pdf/48578919.pdf>

Nascimento, J., Albino, L. & Salgueiro, M. (2008). Estudo Sobre a Validação do “Modelo do Comportamento Organizacional de Meyer e Allen” Para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

Neto, L. M., & Marujo, H. (2011). Psicologia Aplicada. *Em Psicologia Positiva*. Lisboa, Portugal: Editora RH.

Norman, S., Avey, J., Nimmicht, J., & Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational, citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.

Oliveira, R. A. (2012). *A influência da comunicação interna no comprometimento organizacional: o caso da GCI*. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Ciências Humanas. Obtido

<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/14057/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio.pdf>

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.

Page, L., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: a preliminary exploration of the construct. Monash University, Business and Economics. *Working Paper*, 51/04.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pantaleão, B. (2011). *O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos de agências reguladoras brasileiras*. (Dissertação de mestrado). Escola brasileira de administração pública e de empresas – ebape. Rio de Janeiro. Obtido <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9733/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20-%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereira, S (2012). *O equilíbrio trabalho/família nos advogados: diferenças de género*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa de Viseu. Obtido <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13650/1/Tese%20de%20Mestrado%20-%20Susana%20Pereira.pdf>
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Pinto, V. (2010). *Liderança Positiva – Um estudo exploratório na Toyota Caetano de Portugal*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Aveiro.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Quijano, S., Navajo, J. & Cornejo, J. (2000). Un Modelo Integrado de Compromiso e Identificación com la Organización: Análisis del Cuestionario. *ASH-ICI. Revista de Psicología Social Aplicada*, 10(2), 27-61.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed, J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva (Obra original publicada em 1995).
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *The Journal of Services Marketing*, 12(5), 379–396.
- Randall, D., (1987). Commitment and the organization: The organization man resisted. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*, Salvador, Brasil.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A. (2003). Climas de Justiça e comprometimento organizacional. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), 5-41.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 1-27.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Moreira, J., Felício, M., & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9.
- Reilly, N. & Orsak, C. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Ro, Heejung & Chen, Po-Ju. (2010). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th edition). Essex: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ªed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Roberts, L. (2006). Response: Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, 31(2), 292–305.
- Rodriguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-95.
- Rola, A. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria. Obtido <https://core.ac.uk/download/pdf/48579596.pdf>
- Rosenbaum, J. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 221-241.
- Salami, S. O. (2008), Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Salancik, G. (1977). *Commitment is Too Easy! Organizational Dynamics*, 6, 62-80.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Test manual for Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript.* (Utrecht Universty). Netherlands.
- 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 (4), 701 - 716.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Seibert, W., Scott, E., & Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 5, 981–1003.
- Sekerka, L., Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. (2010). Positive emotions: Broadening and building upward spirals of sustainable enterprise. In Kim S. Cameron and Gretchen M. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Nova Iorque: Oxford University Press, Inc. Publishers.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Sheldon, K., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Silva, C., & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, 13(1), 29-39.
- Silva, J., & Vergara, S. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 43(3), 10-21.
- Siqueira, M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Smidts, A., Pruyn, A. & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 51-62.
- Snyder, C., & Lopez, S. (2009). *Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed Editora, S.A.
- Sommer, S., Bae S., & Luthans F. (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Souto, S., & Rego, J. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. *XXXI Encontro da ANPAD*, 1(7), 1-16.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In.: Cooper, C.; Barlin, J. (Org.). *Handbook of organizational behavior*. Sage Publications.
- Spreitzer, G. (2008). *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. Barling: *Organizational Behavior*, 54-72.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 5, 679-704.
- Stecca, J. (2014). *Estratégias genéricas na gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em sociedades cooperativas de crédito* (Tese Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Stewart, J., McNulty, R., Griffin, M., & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27-34.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academic Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ueno, A. (2008). Is empowerment really a contributory factor to service quality?. *Service Industries Journal*, 28(9), 1321-1337.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identity Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Vandenberghe, C., Landry, G. & Panaccio, A. (2013). *O comprometimento organizacional*. In: Rojot, J.; Roussel, P.; Vandenberghe, C. *Comportamento organizacional: teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional*, 325-405. Lisboa: Instituto Piaget.
- Vries, M. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 54(1), 101-112.
- Wagner, J., Cummings, G., Smith, D., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18, 448-462.
- Wall, T., Wood, S., & Leach, D. (2004). Empowerment and Performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-44.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Wang, X. (2007). Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*, 1(3), 167-179.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 218-223.
- Wiener, Y (1982). Commitment in Organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: Theory and practice*. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yang, S., & Choi, S. (2009), "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity". *Team Performance Management*, 15(5-6), 289-301.
- Yukl, G., & e Becker, W. (2006). "Effective Empowerment in Organizations". *Organization Management Journal*, 3, 210 231.
- Zeglat, D., Aljaber, M., & Wasfi A. (2014). Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer Oriented Behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1, 55-67.

ANEXOS

ANEXO A- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a),

O meu nome é Christelle Almeida Macário, encontro-me neste momento a desenvolver um estudo no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa de Viseu, alusivo à temática “Organizações Positivas: o Contributo do Comprometimento Organizacional e do *Empowerment* Psicológico”. A referida investigação tem como orientadora a Professora Doutora Célia Ribeiro.

O objetivo principal desta investigação é analisar e compreender a influência destas duas variáveis, e constatar se existe ou não relação entre o comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico, determinando qual o contributo destas duas variáveis para as organizações positivas.

Para tal, gostaria de solicitar a sua autorização e colaboração para recolha de dados através da aplicação de um questionário aos seus colaboradores. Este será constituído por três partes: a primeira consiste na parte sociodemográfico e profissional; a segunda parte por uma escala para medição do *Empowerment* Psicológico e, a terceira parte, será constituída por uma escala para medição do Comprometimento Organizacional, perfazendo um total de 4 páginas.

O questionário é confidencial, tem apenas finalidades académicas, pelo que serão salvaguardados o anonimato e confidencialidade dos inquiridos e da empresa. Comprometo-me a não utilizar os dados para outros fins que não os constantes nos objetivos da investigação. O Consentimento de Participação no estudo está implícito no preenchimento deste questionário.

Certa que o seu contributo me irá ajudar a desenvolver este estudo, agradeço antecipadamente a sua colaboração e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos

(Christelle Macário)

ANEXO B- INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS



QUESTIONÁRIO

Exmo. Sr. Colaborador,

O presente questionário enquadra-se no estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Programa de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa de Viseu, alusivo à temática “Organizações Positivas: o Contributo do Comprometimento Organizacional e do *Empowerment* Psicológico”. A referida investigação tem como orientadora a Professora Doutora Célia Ribeiro.

O *empowerment* ou o empoderamento pode ser definido como um processo através do qual os colaboradores ganham autonomia na tomada de decisões com o objetivo de ter um impacto positivo na organização (Daronkolaee, Esmaeili & Nikaeen, 2014).

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade. Informa-se ainda que, no caso de as empresas envolvidas solicitarem, os resultados ser-lhes-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua empresa e ao trabalho que executa. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigada pela sua colaboração.

A investigadora,
Christelle Macário

Parte I - Dados Sociodemográficos e Profissionais

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais e profissionais. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação.

1. Género:

- a. Feminino
 b. Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Habilitação Académica:

- a. Mestrado/Doutoramento
 b. Licenciatura
 c. Curso Tecnológico/Profissional
 d. Ensino Secundário
 e. Ensino Básico
 f. Outra: _____

4. Tempo ao serviço na organização: _____ (anos e/ ou meses)

5. Regime Contratual:

- a. Contrato sem termo
 b. Contrato a termo certo
 c. Trabalhador temporário
 d. Outra: _____

6. Cargo que ocupa na organização: _____

Parte II - Empowerment Psicológico

(Spreitzer, 1995)

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.

Por favor, não deixe itens sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

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

Parte III - Comprometimento Organizacional

(Rego & Souto, 2002, 2004)

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala considerando 1 (completamente falsa) e 6 (completamente verdadeira) assinale cada um dos valores enumerados abaixo:

1= Completamente Falsa

6= Completamente Verdadeiro

1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	6
5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6
6. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
9. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	2	3	4	5	6

Como avalia a sua organização numa escala de 1 a 10? _____

Considerando que 1 significa *muito má* e 10 *muito boa* para se trabalhar.

**ANEXO C- AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DO
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO**

Re: Escala de Empowerment Psicológico



Almeida Almeida

Joana Vieira dos Santos (jcsantos@ualg.pt) ✕



Responder | ▾

Cara Doutora Joana Vieira dos Santos,

Desde já agradeço a sua resposta e disponibilidade em enviar a escala de Spreitzer (1995).

Como já referi sou aluna de Mestrado na Universidade Católica Portuguesa de Viseu, onde de momento estou a iniciar a minha tese sob orientação, tendo por objetivo relacionar duas variáveis sendo uma delas o Empowerment Psicológico, de forma a constatar se as organizações são autênticas. Tendo portanto de recorrer a este instrumento para aplicar em algumas empresas para conseguir recolher dados suficientes para analisar.

Por conseguinte, venho por este meio solicitar a V.ªEx.ª o consentimento para aplicar a escala de Spreitzer (1995)- Empowerment Psicológico.

Com os melhores cumprimentos, agradeço a atenção dispensada,

Christelle Macário

Re: Escala de Empowerment Psicológico



Joana Vieira dos Santos <jcsantos@ualg.pt>

Você ✕



Responder | ▾

Muito boa tarde,

Em nome dos autores do referido artigo, diria que está ao inteiro dispor para utilizar a escala.

Com os melhores cumprimentos,

Joana

Joana Vieira dos Santos

Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Departamento de Psicologia e Ciências da Educação

jcsantos@ualg.pt

**ANEXO D- AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Escala Comprometimento



Christelle Macário

arego@egi.ua.pt

Responder | v

Cara Professor Doutor Arménio Rego,

Sou aluna de Mestrado na Universidade Católica Portuguesa de Viseu em Portugal, estou de momento estou a realizar a minha dissertação, onde relaciono duas variáveis sendo uma delas o comprometimento organizacional, de forma a constatar se esta variável contribui para as organizações serem positivas. Tendo portanto de recorrer ao instrumento para aplicação em algumas organizações para a recolha de dados.

Por conseguinte, venho por este meio solicitar a V.ªEx.ª o consentimento para aplicar a escala do Comprometimento de Rego e Souto (2002, 2004).

Com os melhores cumprimentos,

Christelle Macário

RE: Escala Comprometimento



Arménio Rego <arego@porto.ucp.pt>

Você

Responder | v

Christelle, está autorizada.

Bom trabalho

A

Arménio Rego

Professor of Organizational Behavior



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

Católica Porto Business School
Universidade Católica Portuguesa | Porto
Rua de Diogo Botelho, 1327
4169-005 Porto, Portugal
Tel.: +351 226 196 200
Email: arego@porto.ucp.pt
www.catholicabs.porto.ucp.pt

Escala Comprometimento

 Christelle Macário
s.souto@globo.com

Responder

Cara Professora Doutora Solange Souto,


Sou aluna de Mestrado na Universidade Católica Portuguesa de Viseu em Portugal, estou de momento estou a realizar a minha dissertação, onde relaciono duas variáveis sendo uma delas o comprometimento organizacional, de forma a constatar se esta variável contribui para as organizações serem positivas. Tendo portanto de recorrer ao instrumento para aplicação em algumas organizações para a recolha de dados.

Por conseguinte, venho por este meio solicitar a V.ªEx.ª o consentimento para aplicar a escala do Comprometimento de Rego e Souto (2002, 2004).

Com os melhores cumprimentos,

Christelle Macário

Re: Escala Comprometimento

 Solange De Oliveira Souto <s.souto@globo.com>
Você

Responder

Cara Christelle,

Muito me honra saber de seu interesse em fazer uso de nossa escala de Comprometimento.

Claro que tem meu consentimento.

Desejo-lhe um bom trabalho.

Atenciosamente,

Profa Solange Souto

