



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Margarida Pinto Teixeira da Silva

PG27865

O Impacto do Empoderamento na Confiança no Supervisor e  
na Satisfação dos Profissionais de Saúde

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho Realizado sob a Orientação

Professora Doutora Carla Freire

Julho 2016

Anexo 3

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Margarida Pinto Teixeira da Silva

Endereço electrónico: [anasilva008@hotmail.com](mailto:anasilva008@hotmail.com)

Número do Bilhete de Identidade: 13363269 5 ZY8

Título dissertação: O impacto do Empoderamento na Confiança no Supervisor e na Satisfação dos Profissionais de Saúde

Orientador(es): Professora Doutora Carla Freire

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 29/07/2016

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

A construção de um documento com uma importância tão grande como este, não seria possível sem o apoio de algumas pessoas às quais quero expressar aqui a minha gratidão.

Para começar, e como a família é a base de tudo, tenho que agradecer aos meus pais pela rede de suporte que nunca se danifica independentemente da situação; ao meu irmão, o meu “escravo” das minhas horas de corrida contra o tempo; e ao meu marido, que apesar de todas as dificuldades que encontramos no decorrer deste processo e de todas as cedências que resultaram dessas dificuldades nunca me permitiu pensar em desistir, acreditando sempre nas minhas capacidades de execução e na nossa capacidade de superar tudo o que vier.

Aos meus colegas de trabalho, de quem “exigi” alguns sacrifícios, desde as substituições aos desabafos e ao mau feitio que tenho, principalmente sob *stress*.

À Daniela Carvalho, por estar sempre aqui, por ser quem é e por me fazer o bem que faz.... Acrescentando a ajuda prestada na realização deste trabalho.

À Dra. Vera Peixoto por me mostrar do que eu sou capaz, por acreditar mais em mim do que eu própria e pela paciência que tem tido.

À minha orientadora, Dra. Carla Freire pelos ensinamentos, paciência e compreensão que me “dispensou” durante o processo.

Às direções das Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia e Santa Casa de Mondim de Basto pela permissão de recolha de dados, bem como aos colaboradores destas pelo tempo que dedicaram no preenchimento do questionário.



**Título:** O impacto do Empoderamento na Confiança no Supervisor e na Satisfação dos Profissionais de Saúde

Resumo

Investigações anteriores têm vindo a mostrar que o sucesso de uma organização passa pela delegação de tarefas e atribuição de poder e responsabilidade aos seus colaboradores, aumentando assim a sua confiança, empenhamento e satisfação profissional.

Assim, este estudo teve dois objetivos: analisar a relação existente entre Empoderamento e Confiança no Líder e o grau de Satisfação e de Empenhamento dos profissionais de saúde, e testar um modelo teórico, segundo o qual, o Empoderamento e a Confiança têm um efeito positivo no grau de satisfação e de empenhamento dos profissionais na organização. Participaram neste estudo 118 profissionais de saúde, e a recolha de dados foi realizada através de um questionário composto por diversas escalas.

Verificou-se que indivíduos que revelavam mais Empoderamento mostravam também mais Confiança no Líder, e estas duas dimensões estavam relacionadas com o Empenhamento e Satisfação profissionais.

Por outro lado, Empoderamento e Confiança mostraram ter contribuições distintas para o Empenhamento e Satisfação, em função da dimensão analisada. Assim, estes resultados salientam a importância de os gestores de unidades de saúde potenciarem ambientes de trabalho com características estruturais, que promovam a perceção de Empoderamento e Confiança, dimensões importantes na promoção do Empenhamento e Satisfação dos trabalhadores.



**Title:** The Empowerment's impact on Trust in the Supervisor and on the Satisfaction of health professionals

Abstract

Previous research has been showing that an organization's success has to do with task delegation and attribution of power to the employees, thus increasing their trust, commitment and professional satisfaction.

Therefore, this study had two aims: to analyze the relation between Empowerment and Trust in the leader and the degree of satisfaction and commitment exhibited by the health professionals, and to test a theoretical model according to which Empowerment and Trust have a positive effect on the employees' degree of satisfaction and commitment to the organization. 118 health professionals participated in this study, and data was gathered through a questionnaire, composed by several scales.

Results showed that individuals who displayed more Empowerment also revealed more Trust in the Leader, and that these two dimensions were related to the Commitment and professional Satisfaction.

On the other hand, Empowerment and Trust showed to have distinct contributions to Commitment and Satisfaction, according to the dimension analyzed. Thus, these findings highlight the relevance of health unit managers favoring work environments with structural characteristics that encourage employees' perceptions of Empowerment and Trust.





## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Ilustrações .....	xi
1. Introdução .....	13
1.1. Objetivos .....	14
1.2. Pertinência do Estudo .....	14
2. Empowerment e Confiança: o estado da arte .....	16
2.1. Empowerment.....	16
2.1.1. Empoderamento Estrutural .....	18
2.1.2. Empoderamento Psicológico.....	21
2.2. Confiança.....	23
2.2.1. Os benefícios da confiança organizacional .....	24
2.2.2. Antecedentes da Confiança.....	27
2.3. Consequências do Empoderamento e Confiança: Satisfação .....	30
2.4. Consequências do Empoderamento e Confiança: Empenhamento Organizacional.....	33
2.5. Empoderamento e Confiança e sua relação com Empenhamento e Satisfação.....	37
3. Metodologia.....	39
3.1. Modelo teórico e hipóteses.....	39
3.2. Questionário e procedimento.....	40
3.3. Medidas Usadas.....	41
4. Resultados.....	45
4.1. Amostra .....	45
4.2. Análise Fatorial das Escalas .....	45
4.2.1. Empoderamento.....	46
4.2.2. Confiança no Líder.....	49
4.2.3. Empenhamento Organizacional .....	51
4.2.4. Satisfação Profissional .....	54
4.3. Medidas Descritivas e Análises Preliminares .....	58
4.3.1. Análises de associações entre Empoderamento, Confiança, Empenhamento e Satisfação	59
4.3.2. Análises de Regressão .....	63
5. Discussão de Resultados .....	74
6. Conclusão .....	77

6.1. Limitações do Estudo e Pistas para Futuras investigações.....	78
7. Referências Bibliográficas .....	80
8. Anexos.....	95
Anexo A - Instrumento e Recolha de Dados .....	95

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Condições e Antecedentes de Confiança Organizacional .....	28
Tabela 2- Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional.....	34
Tabela 3 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento: Suporte, Recursos, Informação e Oportunidade.....	47
Tabela 4 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento: Poder Formal e Informal ...	48
Tabela 5- Matriz obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento Global.....	48
Tabela 6 -Matriz rodada obtida para os Itens Relativos à Confiança .....	50
Tabela 7 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empenhamento .....	53
Tabela 8 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos à Satisfação .....	56
Tabela 9 - Medidas descritivas relativas ao Empoderamento, Confiança no Líder, Empenhamento e Satisfação .....	58
Tabela 10 - Correlações entre Empoderamento, Confiança no Líder, grau de Empenhamento e Satisfação dos profissionais de saúde .....	60
Tabela 11 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e Confiança no Líder enquanto preditores do Empenhamento Normativo.....	66
Tabela 12 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e Confiança no Líder enquanto preditores do Empenhamento Afetivo .....	67
Tabela 13 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Supervisão.....	70
Tabela 14 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Recompensa .....	71
Tabela 15 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa às Condições de Trabalho .....	72
Tabela 16 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Promoção.....	73

## Índice de Ilustrações

Figura 1 - Teoria das Características do Trabalho ( Hackman & Oldham, 1980) .....	30
---	----



## 1. Introdução

O crescimento de uma organização é um êxito atribuído por norma à liderança. Mas uma parte deste sucesso é conseguido quando os líderes delegam tarefas e atribuem poder e responsabilidade aos seus colaboradores. Esta capacidade proporciona confiança e satisfação nos colaboradores da organização, aumentando o seu empenhamento (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001; Flaherty & Pappas, 2000; Cho, Laschinger, & Wong, 2006).

O presente trabalho é realizado no âmbito do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. A presente dissertação tem como tema a análise do impacto do empoderamento na confiança no supervisor, na satisfação e no empenhamento organizacional dos profissionais de saúde. Este estudo será desenvolvido na Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia em conjunto com a Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto. A Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia (SCMA) é uma instituição com 150 anos de existência, que ao longo desse tempo já ultrapassou diversas situações económico-financeiras e equipas de liderança diferentes, com perspetivas e capacidade de resolução de problemas diferentes. Por seu lado, a Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto (SCMMB) possui tempo de existência semelhante, encontrando-se, no entanto, menos dispersa em áreas de trabalho quando comparada com a SCMA.

Enquanto Auxiliar de Ação Médica da Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção, pertencente à SCMA, tenho interesse pessoal e profissional no desenvolvimento deste projeto, ao constatar a atitude por vezes menos favorável dos colegas (quer Auxiliares de Ação Médica, quer Auxiliares de Geriatria, quer Enfermeiros) com as soluções encontradas pela liderança aos problemas que surgem no quotidiano, tanto ao nível da gestão de recursos humanos, como da gestão de recursos materiais e financeiros, demonstrando perceção da existência de níveis muito díspares de empenhamento profissional. Mais, na literatura encontram-se vários estudos realizados, essencialmente com enfermeiros descrevendo situações análogas no trabalho. Assim, será interessante explorar o impacto do empoderamento em categorias profissionais, que, na sua maioria, desconhecem o conceito e as suas implicações. Neste sentido, pretendo portanto descobrir se existe uma relação entre o empoderamento e a confiança no líder, na satisfação e empenhamento dos profissionais de saúde.

### 1.1. Objetivos

Os principais objetivos desta investigação consistem em:

- Explorar a relação existente entre o empoderamento e a confiança, no grau de satisfação e de empenhamento dos profissionais de saúde;
- Testar um modelo teórico, segundo o qual, o empoderamento e a confiança no líder têm um efeito positivo no grau de satisfação e de empenhamento dos profissionais na organização.

Deste modo, com este estudo pretendo responder à questão “qual o impacto do empoderamento na confiança no líder e destes na satisfação e no empenhamento dos profissionais de saúde da Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia e da Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto?”

### 1.2. Pertinência do Estudo

A crise económica é uma expressão que nos chega todos os dias através dos media e assume-se que se trata de um período de tempo onde ocorre escassez ao nível da produção, da comercialização e consumo de produtos e serviços. Com esta escassez de bens e serviços, os cidadãos vêem-se obrigados a procurar soluções que lhes permitam manter alguma qualidade de vida a que estão acostumados, passando muitas vezes por acumular empregos, centralizando o trabalho na sua vida.

A origem do conceito de “sociedade do trabalho” está associada a fatores históricos, relacionados com a fase da revolução industrial. Denomina-se “sociedade do trabalho” à construção social constituída por homens e mulheres no curso do processo de produção da sua vida material, na interação social e com a natureza (Maar, 2006). Como já referi, hoje em dia, os profissionais vêem-se obrigados a acumular funções quer na mesma quer em outras instituições, umas vezes por motivos económicos, outras vezes por obrigação da instituição, de modo a rentabilizar os recursos humanos de que dispõe. Deste modo, o trabalho torna-se o centro da vida dos profissionais e muitas vezes objeto de insatisfação e frustrações.

Nem sempre esta rentabilização de recursos é bem aceite por parte de quem as faz ou de quem as queria fazer, conduzindo a situações de insatisfação e falta de empenhamento, bem como à fragmentação da confiança nos líderes.

Ao constatar a reduzida quantidade de estudos sobre a temática no nosso país e a situação económica do país considero que este estudo se torna pertinente. Por outro lado,

considero o tema de elevada pertinência porque tem como objetivo avaliar a forma como a escassez de recursos e a reestruturação das organizações em que estamos envolvidos, afetam a confiança na organização em causa, incluindo nos líderes, e de que forma a confiança afeta a satisfação e o empenhamento na organização.

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: no presente capítulo é feita uma introdução ao estudo, indicados os objetivos e a pertinência do estudo em questão;

No capítulo 2 é feita a revisão da literatura utilizando as principais referências existentes na literatura, que serão fundamentais para a construção do modelo teórico que subjaz a presente investigação.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia de investigação utilizada. Realiza-se a descrição dos procedimentos seguidos e justifica-se a estratégia metodológica do estudo. É apresentado o inquérito por questionário e as escalas que o constituem, seguido dos procedimentos adotados na recolha dos dados. Faz-se ainda referência à constituição da amostra.

No Capítulo 4, tem lugar a análise dos dados obtidos na aplicação no inquérito por questionário e o tratamento estatístico a que serão submetidos. Primeiramente apresenta-se a análise fatorial dos componentes principais das escalas que integram o instrumento de análise, e posteriormente apresentam-se as análises correlacionais do fenómeno em estudo.

No Capítulo 5, é feita a discussão dos resultados, tendo em conta as evidências empíricas e as proposições teóricas identificadas a partir da revisão da literatura.

No Capítulo 6 apresentam-se as principais conclusões da dissertação. São identificadas as principais contribuições da pesquisa, bem como as principais limitações do estudo e à apresentação de pistas para investigações futuras neste domínio.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo, é apresentado o instrumento de recolha de dados e a autorização para a aplicação do instrumento de recolha de dados das instituições.

## 2. Empoderamento e Confiança: o estado da arte

Neste capítulo pretende-se rever e apresentar os principais desenvolvimentos teóricos, concetuais e empíricos relacionados com os conceitos em estudo: o empoderamento e a confiança.

Devido à vastidão dos dois temas, a revisão da literatura que se apresenta procura identificar as diferentes definições, operacionalizações dos constructos e diversidade de abordagens aos temas.

De igual modo, é feita uma revisão sucinta dos constructos empenhamento na organização e satisfação no trabalho, sendo abordados neste trabalho como potenciais consequências de maiores níveis de empoderamento e confiança no líder.

### 2.1. Empoderamento

A origem do conceito de empowerment (empoderamento em português) está associada ao objetivo de mostrar o potencial de eficácia de cada indivíduo no seu contexto laboral, que muitas vezes é caracterizado por mudanças caóticas e altos níveis de competitividade (Sommer, et al., 2010).

Definir empoderamento não é fácil, visto que a literatura apresenta uma vasta diversidade de definições consoante o autor e área de intervenção a que se dedica. De acordo com Thompson (2007) e Adams (2008), o conceito vai evoluindo consoante as experiências de quem o coloca em prática.

Uma das definições mais abrangentes de empoderamento é-nos dada por Adams (2008), que o define como a capacidade dos indivíduos, grupos e/ou comunidades para assumir o controlo em determinadas circunstâncias, exercendo poder e atingindo as suas metas. De acordo com o mesmo autor, as pessoas sentem um aumento de poder graças ao processo de empoderamento (de modo individual ou coletivo), mostrando capacidade de influenciar os outros e os padrões de funcionamento das instituições.

A utilização do conceito de empoderamento tem aumentado desde os anos 90. Este conceito resultou dos estudos de Kanter (1993), da teoria de empoderamento organizacional. De acordo com esta teoria, as pessoas (funcionários) reagem racionalmente às situações laborais com que são confrontados.



De acordo com Kanter (1993) os colaboradores das organizações são empoderados se forem dotados de oportunidades de promoção e acesso ao poder para executar as exigências laborais. A autora define como poder a capacidade de mobilizar recursos e atingir metas.

A autora defende ainda que o poder deve ser atribuído aos colaboradores, de acordo com as funções que desempenham. Ou seja, funcionários com maior contacto direto com clientes, fornecedores e outros elementos da comunidade deverão ser consultados, pois estes possuem uma noção verdadeira dos problemas da organização.

De acordo com Kanter (1993), a percepção de empoderamento dos colaboradores resulta no aumento do compromisso com a organização e conseqüentemente o sucesso desta. Para o comprometimento com a organização é necessário que existam fatores como a facilidade de acesso à informação, aos recursos, ao apoio, às oportunidades de aumentar os seus conhecimentos e fontes de aquisição formal e informal de poder (Kanter, 1993).

Para tornar mais visual o empoderamento estrutural, a autora fez analogia a um circuito elétrico em que o empoderamento está "on" quando os colaboradores têm acesso às condições favoráveis para a execução das suas tarefas, bem como ao desenvolvimento das suas próprias capacidades. Kanter (1993) argumenta ainda que o empoderamento conduz a bons resultados organizacionais ao nível da redução do *stress* ocupacional e à diminuição de *burnout*, conduzindo a altos níveis de desempenho, respeito e cooperação dentro de uma organização, e levando também ao aumento da satisfação dos clientes.

Por outro lado, outras definições de empoderamento têm sido propostas. Foy (1994) refere que empoderamento é simplesmente uma forma de dar poder para que a voz de alguém se faça ouvir, permitindo que contribua para a tomada de decisão e desenho de planos que melhorem o seu desempenho e eventualmente o desempenho de toda a organização. Greasley, et al. (2008) defendem que o empoderamento corresponde à partilha de poder entre colaboradores e chefias.

Para Biron & Bamberger (2010), o empoderamento estrutural reflete-se no esforço da gestão em criar condições que promovem o desenvolvimento do poder, estimulando a delegação de tomada de decisões, autoridades e responsabilidade pela hierarquia da organização.

Bish, Kenny & May (2014) definem que o empoderamento diz respeito às políticas, práticas e estruturas organizacionais, que fornecem aos indivíduos um maior nível de amplitude para tomar decisões e, dessa forma, influenciar os outros.

As noções de empoderamento encontradas na literatura mencionam o poder e o controlo como parte de definição; assim, de acordo com Wall, Wood & Leach (2004), isto levamos a diferenciar as perspetivas de empoderamento. Por um lado temos as perspetivas relacionadas com o trabalho e a autonomia ou influência usados nele, ou empoderamento organizacional, e por outro temos o empoderamento psicológico, mais voltado para a perceção de ter poder e autonomia.

Segundo Spreitzer (2008), ao empoderamento estrutural dizem respeito as condições sociais e estruturais que permitem a aplicação de empoderamento no local de trabalho, só possível se os colaboradores tiverem acesso a determinados elementos estruturais tais como a informação, apoio, recursos e oportunidades. Por outro lado, o empoderamento psicológico corresponde ao conjunto de estados psicológicos fundamentais para que o indivíduo sinta a existência de poder no seu trabalho.

De seguida vamos referenciar as estruturas de cada perspetiva.

#### 2.1.1. Empoderamento Estrutural

Para Greasley et al. (2008), a vertente estrutural do empoderamento defende que a redistribuição de poder promove a confiança e a colaboração dos colaboradores, sendo que por poder se considera a capacidade para se obter o resultado desejado sob circunstâncias específicas, dentro de uma rede de pessoas, recursos, processos e sistemas (Forrester, 2000).

Apesar de serem inúmeras as definições de empoderamento (Barbee & Bott, 1991; Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996; Boren, 1994; Kanter, 1993; Wilkinson, 1998; Zimmermann, 1995), a crítica surge por estas não abordarem o estado cognitivo daqueles que estão a ser empoderados.

Para o estabelecimento do empoderamento estrutural, Buchanan & Huczynski (1997) defendem que são as práticas organizacionais que permitem aos colaboradores incrementar a autonomia, o discernimento e a responsabilidade na tomada de decisões. Assim, Lashley (1999) apresentou quatro tipos de ações que a gestão pode tomar para empoderar os colaboradores: a) empoderar pela participação, que consiste na capacitação dos colaboradores para a tomada de decisões que anteriormente se encontravam no domínio da gestão; b) empoderar através do envolvimento, em que é graças ao conhecimento e à experiência dos colaboradores, que os gestores tomam as decisões; c) empoderar através do comprometimento, no qual graças a programas de formação e a processos organizacionais o colaborador assume mais

responsabilidade por período específico, promovendo a satisfação laboral; d) empoderar através da descentralização, no qual se promovem iniciativas para empoderar gestores dentro da hierarquia de gestão.

Apesar de todas as estratégias para empoderar apresentadas acima, o nível de empoderamento varia de acordo com a função desempenhada pelo colaborador. Em 1997, Sparks, Bradley, & Callan, sugerem a distinção de três níveis de empoderamento: 1) o empoderamento flexível ou completo, que garante um campo de ação alargado ao colaborador, permitindo que a tomada de decisão fique mais próxima do cliente resultando numa solução mais rápida e personalizada dos problemas; 2) o empoderamento limitado que permite aos colaboradores tomar algumas decisões mas sob controlo das alternativas previamente estabelecidas; 3) não empoderamento, no qual o colaborador recorre à gestão para a tomada de decisão. Verificou-se deste modo, apesar das estratégias usadas para o estabelecimento do empoderamento numa organização, esta apresenta diferentes níveis de acordo com o poder que os colaboradores realmente têm (Wilkinson, 1998).

Existem diferentes elementos que são considerados iniciativas do empoderamento estrutural. Vários autores (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1989; Spreitzer, 1996; Kouzes & Posner, 2003; Yukl & Becker, 2006), argumentam que o acesso à informação é uma das principais fontes de poder. Kouzes & Posner (2003) afirmaram que sem informação as pessoas não estarão dispostas a serem mais criativas, nem a assumirem mais responsabilidade. Lawler (1992) sugeriu que são fundamentais dois tipos de informação: a informação sobre a missão da organização, uma vez que estas ajudam o colaborador a tomar e influenciar decisões de acordo com os objetivos e a missão da organização (Lawler, 1992); e a informação sobre o desempenho da organização, com a finalidade de manterem ou melhorarem o desempenho futuro (Spreitzer, 1995).

O acesso a **recursos** indispensáveis em situações de acréscimo de responsabilidade, resultando em indivíduos altamente eficazes (Conger & Kanungo, 1988). Consideram-se recursos organizacionais fundos de investimento, orçamentos, material, espaço e tempo (Kanter, 1983; Spreitzer, 1996) bem como capitais, recursos humanos, edifícios e equipamentos (Forrester, 2000). Forrester (2000) defende que o acesso e controlo de recursos organizacionais por parte dos colaboradores, deve ser proporcional à sua competência expressas pelo seu desempenho.

Também a **formação e conhecimento**, é considerada uma prática de sucesso para o empoderamento (Forrester, 2000). Kanter (1983) apresentou o conhecimento teórico, a inteligência política e a experiência como importantes ferramentas organizacionais de empoderamento. Enquanto o conhecimento permite que os colaboradores compreendam e contribuam para o desempenho organizacional (Bowen & Lawler, 1995), a formação garante que as decisões dos colaboradores empoderados vão ao encontro dos interesses da organização (Conger & Kanungo, 1988).

Kanter (1983) refere o **suporte** como uma parte essencial do empoderamento, incluindo o apoio, o auxílio, a aprovação e a legitimidade. São consideradas práticas organizacionais que promovem o empoderamento, a expressão de confiança nos seus subordinados, aliada às expectativas de desempenho elevado, o proporcionar a oportunidade de participar na tomada de decisão, a atribuição de autonomia, e a definição de metas significativas (Conger & Kanungo, 1988).

A aplicação de sistemas de **recompensas** permite que os colaboradores estejam mais dispostos ao envolvimento organizacional, aumentando a sua preocupação com o sucesso da organização (Spreitzer, 1995).

A clareza das expectativas que os outros têm sobre si evita situações de **ambiguidade do papel** (Spreitzer, 1995). Assim, é essencial que cada cargo tenha um conjunto claro de responsabilidades, de forma a que os gestores forneçam informações precisas aos colaboradores (Rogers, Clow, & Kash, 1994).

O **clima organizacional** refere-se, de acordo com Schneider & Niles-Jolly (1994), às percepções partilhadas das recompensas, políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais como informais, que são desenvolvidos no dia a dia. O empoderamento assenta na existência de um clima organizacional em que a força de trabalho é incentivada a identificar e sugerir melhorias (Lin, 2002).

Para facilitar o empoderamento, as organizações devem disponibilizar um conjunto de processos e sistemas para apoiar o reforço do poder dos colaboradores, e estes, por sua vez, assumem o poder em diferentes níveis mediante a sua disposição (Forrester, 2000).

Robbins, Crino & Fredendall (2002) consideram que a maior dificuldade consiste na criação de um ambiente de trabalho, dentro de um contexto organizacional já existente, onde haja a oportunidade de exercer um estado completo de autoridade e poder, e ocorra a motivação dos colaboradores.

### 2.1.2. Empoderamento Psicológico

Ao referirmo-nos ao empoderamento psicológico, estamos a considerar a percepção e experiência do colaborador em ser empoderado (Baird & Wang, 2010). Bowen & Lawler (1995) caracterizaram o empoderamento como um estado de espírito conseguido por práticas de gestão de alto envolvimento. Menon (1995) define o empoderamento como sendo “um estado cognitivo caracterizado pela percepção de controlo, competência e interiorização de objetivo” ( p. 30).

Em 1990, Thomas & Velthouse definem o empoderamento como um aumento da motivação intrínseca para desenvolver as tarefas, que se manifestam por quatro elementos: o **significado**, que consiste na percepção de que uma tarefa, trabalho ou projeto é compatível com as crenças, atitudes e valores do colaborador. De acordo com Spreitzer (1995), as tarefas são vistas como significativas, quando o colaborador se preocupa com elas e as vê como importantes. Elevados níveis de significado percebido, traduzem-se em compromisso, envolvimento e concentração de energia (Kanter, 1968). Por seu lado, a **competência** consiste na percepção que o colaborador tem das suas capacidades na execução de uma tarefa (Thomas & Velthouse, 1990). Quando o colaborador não se sente capaz de realizar determinadas tarefas, o seu sentimento de incapacidade aumentará e não terá a percepção de empoderamento. Quanto mais competentes e confiantes em si mesmos, maior a predisposição para aceitarem maiores responsabilidades (Greasley, et al., 2008).

A percepção de um colaborador de que tem autonomia para a realização das suas funções, podendo escolher como se comportar nas situações que atravessa, Thomas & Velthouse (1990) designam de **autodeterminação**. Deci & Ryan (1985) concluíram que elevados níveis de percepção de autodeterminação conduzem a uma maior flexibilidade, criatividade, iniciativa, resiliência e autorregulação; contrariamente, reduzidos níveis de percepção de autodeterminação resultam em estados emocionais negativos e diminuição de autoestima.

Por **impacto** entende-se o grau em que um indivíduo pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho (Ashforth, 1989) e é influenciado pelo contexto do trabalho (Spreitzer, 1995).

Spreitzer (1995) desenvolveu o seu trabalho com base nestas quatro dimensões e definiu o empoderamento como um fenómeno multidimensional e pretende demonstrar a direção que o colaborador deseja e se sente capaz de moldar a sua tarefa e o contexto.

Ao analisar o empoderamento psicológico, somos conduzidos à percepção e às atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e ao seu papel na organização, considerado como construto motivacional de auto-eficácia (Conger & Kanungo, 1988).

A distinção entre o empoderamento psicológico e o empoderamento organizacional está no fato de o empoderamento psicológico ser uma consequência de práticas de trabalho; é a percepção do significado das tarefas, do seu impacto sobre os resultados, da sua capacidade para as realizar e da autonomia e liberdade no trabalho, que gera comportamentos positivos de motivação e desempenho.

Para atingir o sucesso no contexto global atual, as organizações necessitam da participação de todos os colaboradores quer através das suas ideias, conhecimentos e criatividade. De acordo com Spreitzer (2008), atualmente cerca de setenta por cento das organizações utilizam algum tipo de empoderamento para influenciar a sua “força “ de trabalho.

## 2.2. Confiança

A confiança é um conceito que é introduzido diariamente no nosso vocabulário. No entanto, a sua conceptualização tem-se mostrado uma tarefa difícil para diferentes académicos. A confiança é entendida como a base que sustenta as relações interpessoais, ou seja, uma qualidade essencial a qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações, com o objetivo de se preservarem para além do presente.

O interesse no estudo da confiança, bem como das suas causas e implicações, tem sido crescente. Este aumento deve-se à associação da confiança a resultados positivos para os indivíduos e para as organizações, evidenciados ao nível do desempenho e da eficácia (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995).

De acordo com McAllister (1995), a confiança pode ser definida como uma decisão que envolve que um indivíduo se exponha a determinados riscos, por agir com base nas palavras, ações e decisões dos outros. Assim, o indivíduo torna-se vulnerável e dependente das ações dos outros (Mayer et al., 1995), quando demonstra desejo e intenção de confiar e depender de outros (Cural & Judge, 1995).

Neste contexto, Mayer et al. (1995) apresentaram um modelo no qual apontam algumas atitudes que consideram cruciais para o desenvolvimento de relações de confiança:

**Competência:** depositamos mais facilmente confiança em alguém que demonstre conhecimentos, competências e estas lhe conferem influência dentro de um domínio;

**Benevolência:** aquele que demonstra preocupação connosco, torna-se merecedor da nossa confiança;

**Integridade:** a adesão a princípios éticos e de integridade torna o indivíduo mais merecedor de confiança.

Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998) consideram a confiança como “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos” (p. 365). Esta definição aparece citada em vários estudos de confiança organizacional apelando ao estado de vulnerabilidade daquele que confia no outro sem saber de antemão se vai ou não ser correspondido por comportamentos merecedores da confiança.

Os mesmos autores defendem ainda que, ao nível organizacional, a confiança favorece o comportamento cooperativo, diminui os custos das transações, promove formas organizacionais

adaptativas, facilitando a rápida formação de grupos de trabalho, e promove respostas eficazes a crises.

Por outro lado, alguns autores têm apresentado distinções entre diferentes tipos de confiança.

Neste sentido, McAllister (1995) distingue dois tipos de confiança:

A confiança cognitiva, baseada no conhecimento e “nas boas razões para confiar”, mais tarde associadas à competência obtida pelo conhecimento adquirido por observação, relacionando-se com a reputação e previsibilidade (Johnson & Grayson, 2005).

A confiança afetiva, que está relacionada com os laços estabelecidos pelos indivíduos, através da demonstração de preocupação, cuidado e interesse. Por seu lado, Moreira (2005) informa que a maior parte da literatura distingue três tipos de confiança: a confiança calculativa, na qual se realizam cálculos entre os custos e os benefícios de determinadas ações entre o “confiante” e o “confiado”, sendo que o resultado favorável à relação de confiança será um “valor” mais alto no ganho recíproco do que na perda resultante de traição. A confiança baseada no valor ou normas, em que a sua argumentação consiste na impossibilidade de desenvolvimento de relações de confiança entre indivíduos que não partilhem os mesmos valores. A confiança com base nos conhecimentos comuns, o processo de aquisição de conhecimentos são expectativas tidas nos processos sociais e nas interações com os outros.

Segundo Kramer (2006), Hardin (2002) considera que a confiança possui dois elementos base: o conhecimento, que permite o depósito de confiança noutra pessoa; e o contexto em que a confiança é depositada, baseada nas implicações que o depositário da confiança deve honrar, tendo em conta a confiança depositada em si.

### 2.2.1. Os benefícios da confiança organizacional

O conceito de confiança organizacional tem ganho importância acrescida na literatura sendo percebidos os benefícios que esta envolve.

Mayer et al. (1995, p. 712), entendem que confiança é: “a disposição de uma das partes para ser vulnerável às ações de outra parte, baseando-se na expectativa de que o outro irá atuar de uma forma importante para si, independentemente de não conseguir monitorizar e controlar essa mesma parte”. Mais tarde, Rousseau et al. (1998) acrescentam a esta definição a existência de risco e interdependência, que são condições essenciais para que se possa falar de confiança numa relação, quer seja interpessoal ou organizacional.



Os benefícios da confiança nas organizações têm sido demonstrados por vários autores em diferentes momentos temporais e disciplinas (Dirks & Ferrin, 2001).

A obra de Mayer et al. (1995) supramencionada vem reforçar que na área organizacional, há características essenciais para a iniciação ou manutenção da confiança:

A **interdependência**: demonstrando que os objetivos pessoais e organizacionais são mais facilmente atingíveis quando o trabalho se realiza em equipa. Para assegurar a cooperação dentro das equipas, por vezes os gestores alteram os processos de tomada de decisão ou implementam um sistema de recompensas.

A **diversidade**: à medida que a variedade de colaboradores aumenta numa organização, na qual as características comuns são menores, a necessidade de confiança aumenta.

A **mudança**: quando há alterações na gestão de uma organização, estas levam a que esta seja mais participativa e à implementação da gestão por equipas e projetos, desenvolvendo relações de confiança entre colaboradores e com a organização, que facilita a coesão e colaboração.

Para Gilbert & Li-Ping Tang (1998) a confiança organizacional é como um sentimento de apoio e crença num empregador. Outros autores consideram que a confiança é a “esperança” dos colaboradores face aos objetivos organizacionais, bem como à crença de que as ações da organização irão beneficiar o subordinado.

Sendo considerado um conceito com elevada complexidade pela sua multidimensionalidade (Cummings & Bromiley, 1996), Costa (2002) defende que existem três disciplinas que mais contribuem para a adaptação do conceito ao ambiente organizacional: a sociologia, a psicologia e a economia. Para a sociologia, a confiança interfere nos processos de transformação social e política decorrentes da confiança entre instituições ou da confiança que as pessoas depositam nas instituições. Por seu lado, a psicologia afirma que a construção de confiança varia de acordo com as características pessoais e situacionais. Na perspectiva económica, em contexto de transação, a existência de confiança ajuda na redução dos custos associados a trocas económicas não sendo necessários contratos formais.

A confiança organizacional é entendida na sua dimensão interna e externa. De forma interna, a confiança é um mecanismo que permite aos colaboradores trabalharem juntos com sucesso (Kramer, 2006); externamente, a confiança é demonstrada através dos clientes que

escolhem a organização, se esta mostrar ter o conhecimento certo e pleno sobre os seus produtos e serviços (Anarson & Johnsen, 2012).

Os estudos realizados na área da confiança têm demonstrado que a existência desta aumenta os índices de satisfação e empenhamento organizacional, reduzindo, simultaneamente, o *stress* nos relacionamentos interpessoais (Costa, 2002).

Deste modo, Golembiewski & McConkie (1975) acrescentam que em equipas onde a confiança seja um elemento central, o papel do supervisor não é tão importante pois a confiança alimenta a dinâmica necessária às equipas auto-geridas.

Seguindo esta mesma linha, estudos realizados por Baird & St. Amand (1995) e Sako (1998) revelam que altos níveis de confiança levam ao aumento da produtividade, à redução do absentismo e do *turnover* e promovem um ambiente favorável à criatividade e inovação. Contrariamente, níveis baixos de confiança relacionam-se com contextos de trabalho com mais stress organizacional, menos produtividade, e menor compromisso com a empresa, condicionando a inovação (Kern, 1998).

Existem aspectos que são essenciais ao desenvolvimento de confiança. A previsibilidade ou consistência de atitudes por parte dos gestores conduzem ao aumento de confiança na relação com os colaboradores, pois a confiança aumenta com a previsibilidade (Whitener et al., 1998).

Do mesmo modo a benevolência (Mayer et al., 1995) e a demonstração de preocupação com o bem estar dos outros (McAllister, 1995) são comportamentos dignos de confiança.

Alguns estudos têm também, ao longo do tempo, evidenciado o impacto da confiança no meio organizacional, demonstrando os seus efeitos. Assim, Rousseau et al. (1998) concluíram que a confiança permite o comportamentamento cooperativo, promove formas organizacionais adaptativas como as relações em rede, leva à redução de conflitos prejudiciais, diminui os custos de transação, facilita a rápida formação de grupos de trabalho *ad hoc* e diligencia respostas eficazes a crises. Mais tarde, o modelo desenvolvido por Pillai et al. (1999) veio acrescentar que a confiança interfere com o grau de satisfação, o comprometimento e o comportamento de cidadania ao nível organizacional. Também Mayer & Gavin (2005) realizaram um estudo sobre a confiança dos colaboradores na gestão de topo, verificando que quando os colaboradores confiavam na gestão concentravam-se mais nas tarefas que conferiam valor à organização,

assim como a confiança no líder tem mais impacto nos comportamentos de cidadania organizacional do que no seu desempenho individual.

Para Whitener et al. (1998), o início e manutenção das relações de confiança em meio empresarial é da responsabilidade dos gestores, visto as suas ações e comportamentos serem fundamentais para o estabelecimento de confiança. Assim, estes autores enumeram cinco comportamentos com os quais os gestores aumentam as probabilidades de estabelecer reações de confiança com os colaboradores. São eles: a confiança comportamental, a integridade comportamental, a partilha e a delegação de controlo, a comunicação e a demonstração de interesse.

As relações de confiança entre subordinados e superiores hierárquicos é um importante indicador do desempenho da organização. No entanto, de referir que as mesmas relações entre subordinados não são menos importantes, uma vez que estas levam a maiores níveis de conforto individual, que por sua vez, levam a menores níveis de ansiedade quando assumem responsabilidades e face a contextos de mudança organizacional (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000).

### 2.2.2. Antecedentes da Confiança

Com as dificuldades em definir o conceito de confiança, alguns autores dedicaram-se ao estudo das condições em que o conceito se forma.

Butler (1991) concluiu que existem dez condições necessárias para o estabelecimento de relações de confiança, sendo que estes funcionaram como ponto de partida para os estudos de outros autores. Mayer et al. (1995) propõe três fatores que resumem os anteriores dez propostos por Butler (1991), assim como os que são propostos por Sitkin & Roth (1993).

Tabela 1 - Condições e Antecedentes de Confiança Organizacional

<b>Butler (1991)</b>	Disponibilidade, competência, consistência, discrição, equidade, integridade, lealdade, transparência, cumprimento de promessa e receptividade
<b>Clark &amp; Payne (1997)</b>	Competência, consistência, justiça, integridade, lealdade e abertura
<b>Clark &amp; Ward (2006)</b>	Capacidade, integridade, justiça e abertura
<b>Cufaude (1999)</b>	Abertura, competência e cumprimento de promessa
<b>Cummings &amp; Bromiley (1996)</b>	Confiabilidade, consistência, evitar tirar vantagem excessiva
<b>Currall &amp; Epstein (2003)</b>	Benevolência, competência, comprometimento e ações do passado
<b>Levin (1999)</b>	Consistência e credibilidade
<b>Mayer, Davis, Schoorman (1995); Mayer &amp; Gavin (2005)</b>	Capacidade, benevolência, integridade
<b>Mishra (1996)</b>	Competência, preocupação, abertura, confiabilidade
<b>Shockley-Zalabak, Ellis &amp; Winograd (2000)</b>	Competência, abertura/honestidade, preocupação, confiabilidade, identificação
<b>Sitkin &amp; Roth (1993)</b>	Capacidade, congruência de valores
<b>Whitener, Brodt, Korsgaard &amp; Werner(1998)</b>	Consistência, integridade, communication, preocupação, partilha e delegação de controle

Fonte: Adaptado de Mosher (2013), p. 3

Como não foi possível encontrar acordo sobre as condições que antecedem as relações de confiança, frequentemente são usados cinco conceitos para o efeito. A consistência é aceita por vários autores como antecedente de confiança (Butler, 1991; Clark & Payne, 1997; Levin, 1999; Whitener et al., 1998). Por vezes, os autores escolhem outras palavras ou expressões com a mesma conotação, como confiabilidade (Mishra, 1996; Shockley-Zalabak et al., 2000); ações do passado (Currall & Epstein, 2003) ou previsibilidade (Gabarro, 1978). Como foi referido anteriormente, a consistência das ações do gestor permite ao subordinado prever a resolução em situações futuras, aumentando os níveis de confiança.

A credibilidade, também descrito como integridade, honestidade, carácter moral ou justiça, torna-se evidente na existência de coerência entre palavras e atos (Whitener et al., 1998). Para Mayer et al., (1995) a percepção de credibilidade é uma ferramenta adicional importante

para aquele que deseja que se deposite confiança e importante para o estabelecimento de equilíbrio entre os valores de ambos.

A competência foi definida por Clark & Payne (1997) e Mishra(1996) como um nível de conhecimento e capacidades que serão usadas pela gestão para tomar decisões. Davis *et al.* (2000) e Shockley-Zalabak et al. (2000) consideram a competência como uma importante componente da liderança eficaz e que potencia a sobrevivência da organização no mercado.

A preocupação ou benevolência foi definida por Mayer et al. (1995) como o grau de preocupação do gestor com o colaborador. Por seu lado Mishra (1996) caracteriza a preocupação com a percepção de que uma parte não tirará vantagem sobre outra quando esta se encontra vulnerável. Para Whitener et al. (1998) as definições anteriores podem ser evidenciadas em três ações: a demonstração de pensamentos e de capacidade de resposta às necessidades do colaborador; a proteção dos interesses do colaborador por ações mais sensíveis; e o equilíbrio dos interesses pessoais contra os interesses dos outros.

A comunicação ajuda no estabelecimento de confiança se ocorre a partilha atempada de informação relevante, a explicação sobre as decisões sem causa ou as já tomadas ou a entrega de uma forma aberta e sincera das informações a todas as partes envolvidas (Cufaude, 1999; Levin, 1999; Mishra, 1996; Shockley-Zalabak et al., 2000; Whitener et al. , 1998). Mishra (1996) defende ainda que quando a comunicação e abertura entre gestores e colaboradores é extrema esta pode causar diminuição dos níveis de confiança ao invés de aumentá-la.

### 2.3. Consequências do Empoderamento e Confiança: Satisfação

Da crescente importância que o trabalho ganhou no nosso cotidiano, surgiu a necessidade de analisar como nos relacionamos com o trabalho.

Um dos construtos com impacto nos relacionamentos é a satisfação. Este conceito mereceu o estudo pela forma como modela o comportamento do trabalhador, assim como pela influência que tem sobre os outros conceitos como por exemplo o empenhamento no trabalho. De acordo com Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007), a satisfação é um dos mais importantes resultados humanos do trabalho e está também associada ao desempenho.

Mais uma vez, as definições do conceito de satisfação não são unânimes. Locke (1976) define satisfação como o estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por este. O autor vai mais longe e define três componentes essenciais de satisfação: o valor, a percepção e o grau de importância. Ressalta também, a existência de fatores condicionantes da satisfação que podem dividir-se em dois grandes grupos:

Eventos e condições do trabalho, como o trabalho propriamente dito, o pagamento, a promoção, o reconhecimento, as condições de trabalho ou o ambiente de trabalho;

Agentes de trabalho, como os colegas e subordinados, os supervisores, a empresa/ organização.

Por outro lado, Spector (1997) afirma que a satisfação é originada por fatores como o salário, as oportunidades de promoção, a supervisão, os benefícios extra, as recompensas contingentes, os procedimentos de operacionalização, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação.

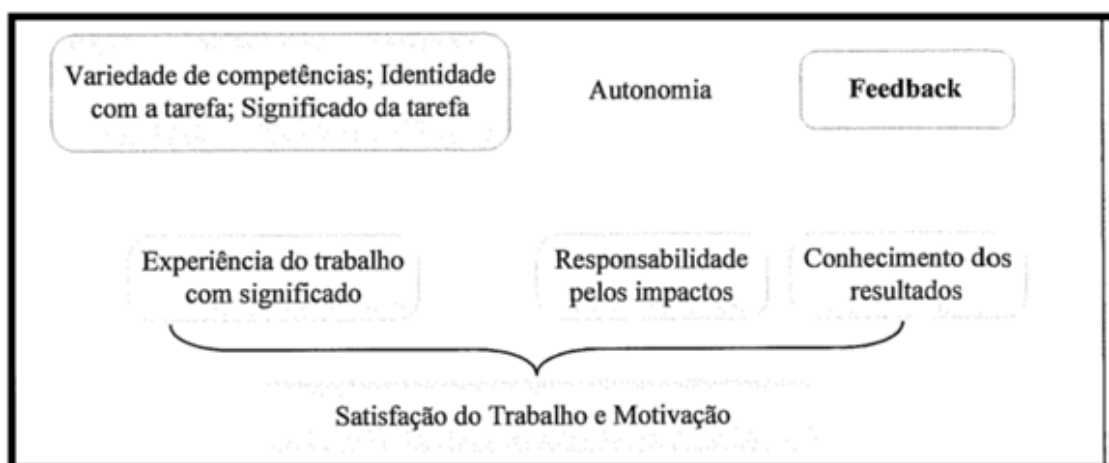


Figura 1 - Teoria das Características do Trabalho ( Hackman & Oldham, 1980)

Ainda seguindo esta linha, Hackman & Oldham (1974) desenvolveram o modelo das características da função (figura 1), no qual mencionam a existência de cinco características relacionadas com o grau de satisfação: a variedade de habilidades, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback – pode ser intrínseco, se vindo do próprio trabalhador, ou extrínseco, se vindo do supervisor ou dos colegas.

A amplitude de significados do conceito em estudo, advém do facto de incluir todas as características do próprio trabalho, tal como do ambiente organizacional, no qual os colaboradores recebem a recompensa, ainda que nem sempre correspondam às suas expectativas (Churchill, Ford, & Walker, 1974; Snipes, Oswald, LaTour & Armenakis, 2005).

Semelhante ao que se verifica em relação à definição do conceito, a satisfação ou insatisfação face ao trabalho podem ser entendidas por abordagens diferentes. Na literatura surgem diversos modelos que abordam estas temáticas, salientado-se o modelo de satisfação por facetas de Lawler (1973) e teoria da discepância de Locke (Alcobia, 2001; Spector, 1985). Lawer (1973) defende que a satisfação resulta da perceção do colaborador em relação à lacuna existente entre aquilo que espera da organização e o que efetivamente recebe. Por seu lado, Locke (1976) explica a satisfação acrescentando que a mesma depende do grau em que o trabalho preenche os valores e as necessidades do trabalhador.

No que diz respeito a consequências da satisfação com o trabalho, o aumento da produtividade surge como uma consequência da satisfação e como resultado da diminuição do absentismo (Robins, 2002), enquanto a insatisfação surge associada a comportamentos contra-productivos e ao *turnover* (Spector, 1997).

Staw & Barsade, (1993) afirmam ainda que a satisfação no trabalho conduz a melhores resultados, em especial as tarefas que necessitam de tomada de decisão ou relacionamento interpessoal.

A relação da satisfação com o bem-estar físico e psicológico tem sido também, alvo de estudo, através da qual se realça o impacto das relações laborais na saúde mental e física dos trabalhadores, tal como por exemplo o *burnout*. Esta doença laboral consiste num estado extremo de fadiga psicológica e emocional, relacionada com insatisfação no trabalho (Martins & Santos, 2006). Ao nível físico, doenças cardíacas e alérgicas podem estar relacionadas com a insatisfação laboral.

A insatisfação laboral causa ainda impacto ao nível do ambiente e eficiência organizacional. As causas da insatisfação encontram-se ainda em estudo, estando alguns fatores

identificados. A elevada rotatividade é apontada como um desses fatores. Este, ao nível da organização, representa a maior necessidade de recrutamento e formação, assim como a necessidade de constante adaptação dos colaboradores aos novos colegas, podendo ter efeitos negativos ao nível da produtividade (Pereira, 2005).

O clima organizacional é também identificado como causa de insatisfação (Hernandez & Melo, 2003). Fatores como o apoio e a liderança, as relações interpessoais e a transparência organizacional estão frequentemente relacionados com a satisfação.



#### 2.4. Consequências do Empoderamento e Confiança: Empenhamento Organizacional

O entendimento do impacto do empenhamento numa organização, levou Goleman (1999), a referir que “*as pessoas empenhadas são cidadãos-modelo de toda a organização. E tal como os seixos de uma piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização*” (p. 128).

A conceptualização do empenhamento organizacional tem sido um processo evolutivo. Em 1979, Mowday, Steers, & Porter, criaram uma escala de atitudes com o objetivo de avaliar o empenhamento afetivo do indivíduo, onde se avalia a crença e a aceitação dos objectivos e valores da organização, a predisposição para exercer esforços em prol da organização e a intenção de permanecer na organização. Assim como alguns dos conceitos abordados neste trabalho, o empenhamento organizacional é um estado psicológico caracterizado pela ligação do indivíduo à organização, interferindo com a decisão de continuar na mesma (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997).

A literatura sobre o empenhamento demonstra que a dimensão afetiva é a mais estudada, tendo sido considerada por Mowday, Porter & Steers (1982) como a única dimensão onde existe empenhamento verdadeiro, reforçando que só se devem considerar empenhados os colaboradores que interiorizem os objetivos, as normas e os valores da organização. Para este estudo, foi usada a atitude como unidade de avaliação, visto que traduz a identificação do trabalhador com a instituição e com os objectivos desta, aliciando à permanência na instituição para cumprir objectivos.

O empenhamento organizacional demonstrou, pelos estudos realizados, causar impacto em diversas atitudes e comportamentos do colaborador tais como a assiduidade, a pontualidade, a intenção de abandonar a organização, as atitudes face à mudança, o desempenho do colaborador e da organização ou os comportamentos de negligência (Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002).

Ao longo do tempo mostrou-se necessária a distinção entre o empenhamento afetivo e o empenhamento comportamental. No entanto, Mowday et al. (1982) defendem que as definições estão relacionadas, visto que as atitudes de empenhamento, levam a comportamentos de empenhamento. Estes, por consequência, fortalecem e reforçam atitudes e comportamentos de empenhamento, tornando-se num processo cíclico, no qual uma dimensão de empenhamento influencia a outra (Guzzo, Nelson, & Noonan, 1992).

O modelo de Gouldner (1960), por outro lado, está centrado em apenas duas componentes: a integração, dependente do grau de atividade do indivíduo e da sua percepção como parte da organização, e a introspeção, como o indivíduo possui características e valores organizacionais aceites.

Com três componentes é composto o modelo de Etzioni (1961): o empenhamento moral baseado na interiorização dos objetivos, valores e normas da organização, conduzindo à orientação otimizada no alcance de objectivos organizacionais, o empenhamento calculista, centrado nas relações de troca estabelecidas pela contribuição do colaborador para a organização e a recompensa resultante disso, e o empenhamento alienativo, resultante da desproporção entre a recompensa e a contribuição percebida pelo colaborador, acompanhado de atitudes de repressão e coação.

O modelo de Kanter (1968) define também três dimensões de empenhamento: o empenhamento de coesão definido como o vínculo afetivo que relaciona o indivíduo à organização, que torna pública a pertença do colaborador à mesma e conseqüentemente, reforça a coesão de grupo; o empenhamento de continuidade, em que o indivíduo realiza sacrifícios e investimentos pessoais que dificultam a sua saída da organização; e o empenhamento de controlo, quando as normas da organização orientam o comportamento do indivíduo.

Meyer & Allen (1991) realizaram um conjunto de estudos que fundamentaram a sua percepção do empenhamento enquanto conceito multidimensional, publicando o modelo dos três componentes do empenhamento” descrito no quadro abaixo.

*Tabela 2- Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional*

Categorias	Caracterização	Estado Psicológico
<i>Afetivo</i>	O indivíduo se sente emocionalmente apegado, identificado e envolvido na organização.	<b>Desejo</b> (permanece na organização porque <b>quer</b> permanecer).
<i>Normativo</i>	O indivíduo possui um sentimento de obrigação/dever moral de permanecer na organização.	<b>Obrigação</b> (permanece na organização porque <b>deve</b> permanecer, se sente <b>moralmente obrigado</b> a permanecer).
<i>Instrumental</i>	O indivíduo está ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma.	<b>Necessidade</b> (permanece na organização porque <b>precisa</b> , sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer).

Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al. (2007), p. 225.

Meyer & Herscovitch (2001) focam, também, três componentes ou dimensões do empenhamento organizacional: a ligação afetiva à organização, o reconhecimento dos custos associados à saída da mesma (ligação instrumental) e a obrigação moral de permanecer na organização (laço normativo).

Estas três dimensões originam diferentes atitudes e comportamentos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). A ligação afetiva assenta num vínculo emocional à organização. Quanto mais afetivamente empenhados estejam os colaboradores, maior a sua motivação e maior o seu desempenho na organização, adotando mais comportamentos de cidadania organizacional, diminuindo o *turnover* e o absentismo (Organ & Paine, 1999). Por seu lado, a existência de laços instrumentais com a organização, conduz o colaborador a “oferecer” mais de si do que aquilo a que está estritamente obrigado. Finalmente, o laço normativo desenvolve sentimentos de obrigação e deveres de lealdade para com a organização, levando os trabalhadores a adotar comportamentos organizacionalmente positivos. No entanto, os resultados positivos deste laço são menos notórios.

Desde a década de setenta que os estudos realizados têm como objectivo identificar as características (pessoais e situacionais) que levam ao aumento de empenhamento organizacional e em que medida esses fatores são responsáveis por esse aumento (Meyer & Allen, 1997).

Mowday et al. (1982) identificam quatro características que podem influenciar o empenhamento organizacional: as características pessoais, as características da função, as expectativas em relação à função e os fatores estruturais.

Meyer & Smith (1986) defendem que mediante a demonstração de apoio, igualdade de oportunidades e suporte da organização para com os colaboradores, ocorre o desenvolvimento de empenhamento afetivo e normativo.

Reichers (1985) defende a existência de três grupos de variáveis consideradas antecedentes do empenhamento:

- As variáveis psicológicas, como a satisfação no trabalho e a identificação com os objetivos e valores organizacionais;
- As variáveis comportamentais, como a escolha da função;
- As variáveis estruturais.

O autor acrescenta que a influência de cada um destes grupos de variáveis sobre o colaborador depende da fase da carreira em que se encontra (fase inicial, intermédia ou final), e que o empenhamento pode desenvolver-se ao longo do tempo.

Os estudos de Costa (2002) revelam a importância da confiança no funcionamento das organizações, sendo que esta é responsável pela redução de conflitos, aumento do empenhamento e redução da tendência de sair da organização. Neste estudo a autora revela que a confiança está relacionada com resultados específicos da equipa, tais como, elevado desempenho das tarefas e papéis, menos stress, maior empenhamento afetivo e satisfação e menor empenhamento instrumental.

Em 2001, Costa, Roe & Taillieu apresentaram um modelo que explora a relação entre a confiança e o desempenho organizacional. Com este modelo, os autores testam a relação entre a confiança e a percepção do desempenho associada à tarefa, à satisfação na equipa, ao empenhamento e stress, concluindo que baixos níveis de confiança influenciam negativamente a efetividade de uma equipa.

## 2.5. Empoderamento e Confiança e sua relação com Empenhamento e Satisfação

Na literatura são vários os estudos que têm analisado e testado as relações entre o empoderamento e a confiança, e o empenhamento e a satisfação, em diferentes áreas.

No que diz respeito ao empoderamento, Kanter (1993) refere que fatores estruturais no ambiente de trabalho conduzem ao desenvolvimento do empenhamento afetivo. Meyer, Irving & Allen (1998) defendem que quanto mais experiência os colaboradores vivenciarem, mais provável é o desenvolvimento de empenhamento afetivo. Por seu lado, Mathieu & Zajac (1990) consideram que o trabalho desafiante e autonomia elevada, desencadeiam empenhamento. Do mesmo modo, Bateman & Strasser (1984) defendem que se desenvolvem altos níveis de empenhamento afetivo, quando os colaboradores são recompensados e reconhecidos.

A oportunidade de progressão, a percepção de justiça na distribuição de recompensas e altos níveis de autonomia, parecem também influenciar positivamente o empenhamento nos enfermeiros (Curry, Wakefield, Price, Mueller, & McCloskey, 1985).

De referir também os estudos de Flaherty & Pappas (2000) e Morgan & Hunt (1994) que, ao analisarem as correlações entre a confiança e o empenhamento, concluíram que elevados níveis de confiança desencadeiam altos níveis de empenhamento organizacional. Cho & Park (2011) acrescentam que o impacto no empenhamento organizacional é mais elevado quando existe confiança na organização do que quando a confiança desenvolvida assenta sobre os superiores hierárquicos e colegas.

Morgan & Hunt (1994) defendem ainda, que a teoria do empenhamento-confiança tem grande importância no aumento das relações de cooperação, reduzindo a tendência de *turnover* e de conflitos disfuncionais, substituindo-os por conflito construtivos ou funcionais.

Com a evolução dos tempos, o trabalho deixa de ser meramente um meio de sobrevivência e passa a mostrar-se como uma forma de realização pessoal. Assim, a procura pela satisfação passou a ser considerada importante, porque explícita ou implicitamente, encontra-se associada à produtividade das organizações e à realização pessoal dos trabalhadores (Vala, Monteiro, Lima, & Caetano, 1994).

Neste contexto, Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001) referem que o empoderamento psicológico tem um efeito direto na satisfação do trabalho.

Seibert, Wang & Courtright (2011) acrescentam que a altos níveis de empoderamento psicológico associa-se a uma maior satisfação e bem-estar no trabalho, assim como maior compromisso organizacional e desempenho da tarefa. Na mesma perspectiva. Cho, Laschinger

& Wong (2006) concluíram, através dos seus estudos, que quanto maior a percepção de empoderamento que os colaboradores experimentam, mais absorvidos estão no trabalho e mais comprometidos com a organização, traduzindo-se em maior satisfação.

Costa (2002) acrescenta, ainda, que a confiança aumenta os níveis de satisfação e de empenhamento organizacional, diminuindo o *stress* nos relacionamentos interpessoais.

### 3. Metodologia

Para a realização do estudo é necessário proceder a algumas etapas. Uma delas passa pela definição do modelo teórico, formulação das hipóteses e definição da metodologia a seguir na investigação, acompanhada pela justificação das opções e procedimentos. Neste capítulo é apresentado o questionário e as escalas que o integram e os procedimentos seguidos na aplicação do mesmo.

#### 3.1. Modelo teórico e hipóteses

Kanter (1993) propõe um modelo conceptual de empoderamento o qual designou de Teoria do Empoderamento Estrutural nas Organizações. De acordo com esta teoria as pessoas reagem de forma racional às situações de trabalho com que se deparam, ou seja, a autora defende que os comportamentos e as atitudes dos colaboradores dentro da organização derivam da resposta destes às situações com que são confrontados, não havendo uma forte relação com as suas predisposições e tendências. Esta autora defende que o impacto das estruturas organizacionais é maior do que o impacto das predisposições de personalidade no comportamento organizacional dos trabalhadores.

A inexistência de estudos que associem os conceitos de empoderamento e confiança no supervisor em contextos socioeconómicos caracterizados por severos cortes orçamentais orientam este estudo para a análise do impacto do acesso a estruturas de empoderamento na confiança no supervisor e destes constructos no empenhamento organizacional e satisfação. Assim, foram definidas as seguintes hipóteses de estudo:

- H1 – As características de poder formais e informais do trabalho estão relacionadas com o sentimento de empoderamento;
- H2 – O empoderamento dos profissionais de saúde está positivamente relacionado com a relação de confiança com a chefia de departamentos;
- H3 – O empoderamento dos profissionais de saúde está positivamente associado ao nível de satisfação no trabalho;
- H4 – O empoderamento dos profissionais de saúde está positivamente relacionado com o empenhamento organizacional;

- H5 – A confiança na chefia relaciona-se positivamente com o grau de empenhamento organizacional dos profissionais;
- H6 – A confiança na chefia relaciona-se positivamente com o nível de satisfação profissional dos colaboradores;

O modelo apresentado por Kanter (1993) tem sido aplicado por vários autores em diferentes contextos temporais e áreas de atuação. Como este estudo é voltado para a área da saúde, é de salientar que os estudos feitos nesta área, demonstram resultados importantes associados à percepção de empoderamento, tais como o aumento de satisfação (Laschinger & Havens, 1996; Laschinger, Finegan, Shamian, & Casier, 2000; Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001), o aumento de níveis de empenhamento organizacional (Wilson & Laschinger, 1994; McDermott, Laschinger, & Shamian, 1996), a altos níveis de confiança na gestão (Laschinger et al., 2000, 2001), baixos níveis de *stress* no trabalho (Laschinger et al., 2001) e a capacitação dos comportamentos de líder (Laschinger, Wong, McMahon, & Kaufmann, 1999).

### 3.2. Questionário e procedimento

De acordo com os objetivos e a natureza do estudo foi seguida uma metodologia de natureza quantitativa, visando apresentar uma análise mais objetiva das observações e estabelecer relações entre as variáveis. Por outro lado, observando a literatura e seguindo os estudos existentes, nomeadamente o estudo de Laschinger, Wilk, & Cho, (2009), no setor da saúde verifica-se a opção por metodologias quantitativas. Desta forma, a aplicação de um questionário revelou-se a técnica de investigação mais adequada para o estudo.

O estudo empírico foi realizado em duas instituições, nomeadamente, na Santa Casa da Misericórdia de São Bento de Arnóia e na Santa Casa da Misericórdia de Mondim de Basto.

Como referido inicialmente, ambas as instituições existem há mais de 100 anos e neste percurso têm vindo a “adaptar-se” às necessidades da população e meio económico em que se inserem. As duas instituições são compostas por diferentes valências (ambas com Estrutura Residencial para Idosos, Apoio Domiciliário, Cantina Social, Jardim de Infância e no caso da SCMA acresce a Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção).

Para dar respostas eficazes a todas as valências, cada IPSS emprega mais de 80 colaboradores. Mas, como neste estudo só são abordadas aqueles que prestam cuidados de



---

saúde, as áreas administrativas, a cozinha, a cantina social e o jardim-de-infância não são inquiridos, reduzindo a amostra de estudo.

De salientar, ainda que a maioria dos colaboradores demonstrou baixo nível de escolaridade, sendo necessário adaptar a comunicação ao nível mais compreensível possível de modo a ter respostas corretas.

A construção do questionário obedeceu a várias regras, nomeadamente, iniciou-se com um breve texto de apresentação, no qual se pode ler o objeto e importância do estudo e onde foi garantido o anonimato e confidencialidade dos resultados obtidos.

A aplicação dos questionários foi feita de forma presencial aos profissionais das duas instituições de Solidariedade Social, no decorrer dos meses de Janeiro e Fevereiro do corrente ano de 2016. Após o seu preenchimento e recolha nos locais de aplicação os questionários foram pré-codificados para uma posterior construção da base de dados e análise.

### 3.3. Medidas Usadas

O questionário foi construído com base na revisão da literatura e adaptação de dois estudos já existentes (Freire, 2007; Azevedo, 2011) que deram origem a uma publicação internacional (Freire e Azevedo, 2015), e foi composto por cinco seções:

**Empoderamento.** Com o objetivo de avaliar o Empoderamento, foi utilizado um questionário desenvolvido por Laschinger et al. (2001), que compreende quatro escalas: o *Work Effectiveness Questionnaire II* (CWEQ-II, Chandler, 1986, adaptação de Laschinger et al., 2001), o *Job Activities Scale* (JAS-II, Laschinger, 1996), o *Organizational Relationships Scale* (SRO-II, Laschinger, 1996) e a Escala do Empoderamento Global (Laschinger, 1996).

O CWEQ-II trata-se de um questionário adaptado do original CWEQ, desenvolvido por Chandler (1986) e constituído por 36 itens. Este foi adaptado por Laschinger et al. (2001), resultando numa versão mais reduzida, o CWEQ-II, composto por apenas 12 itens, em que são apresentadas aos participantes um conjunto de afirmações (e.g., “Que as tarefas que desempenho são adequadas às minhas competências e conhecimentos”) que visam avaliar o Empoderamento, e lhes é pedido para indicarem o seu grau de concordância com as mesmas. Estes itens são por isso avaliados numa escala de likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). De seguida, estes 12 itens são agrupados em 4 subescalas, que correspondem às quatro estruturas do Empoderamento definidas por Kanter

(1993): o Acesso a Oportunidades, Informação, Apoio e Recursos. Este questionário foi recentemente adaptado e validado em contexto português (Orgambídez-Ramos, Gonçalves, Santos, Borrego-Alés, & Mendoza-Sierra, 2015), revelando esta mesma estrutura de quatro fatores, e propriedades psicométricas adequadas. Os alfas de Cronbach ( $\alpha$ ), calculados como medida de consistência interna, foram de 0.85, para a subescala Acesso a Oportunidades, 0.91 para a subescala Informação, 0.89 para Apoio e 0.70 para a subescala Recursos.

O JAS-II e o SRO-II consistem em duas subescalas, cada uma constituída por 3 itens, visando avaliar a percepção de Poder Formal e Poder Informal, respetivamente, dimensões referidas por Kanter (1993). Mais uma vez, era pedido aos participantes para referirem o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, numa escala de likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Revelaram também propriedades psicométricas adequadas, sendo que os alfas de Cronbach variaram entre 0.79 e 0.82 (Laschinger et al., 2001).

Por fim, foram incluídos ainda dois itens com o objetivo de avaliar o Empoderamento Global.

Assim, a pontuação final relativa à dimensão de Empoderamento resultaria da soma das pontuações obtidas pelos participantes nestas subescalas, sendo que valores mais elevados corresponderiam a percepções mais elevadas de Empoderamento (Laschinger et al., 2001).

**Confiança no líder.** Para avaliar a Confiança no Líder, foi adaptada uma escala desenvolvida por Freire (2007), que teve por base as escalas de Confiança no Líder desenvolvidas por Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995) e Folger e Knonovsky (1989). Esta escala é composta por 24 itens, que apresentam aos participantes um conjunto de afirmações (e.g., “Confio no Responsável/Chefe porque, de uma forma geral, cumpre as promessas que faz.”) que procuram avaliar a Confiança no Líder, sendo pedido para indicarem o seu grau de concordância com as mesmas, numa escala de likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Estes 24 itens estariam organizados em 4 subescalas: Integridade (10 itens), Consideração e Apoio (7 itens), Oportunismo ou Prepotência (4 itens) e Competência ou Reputação Científica (3 itens). Na versão original, estas 4 subescalas mostraram também propriedades psicométricas adequadas, sendo que os alfas de Cronbach ( $\alpha$ ) foram de 0.92, para a subescala Integridade, 0.88 para a subescala Consideração/Apoio, 0.86 para Oportunismo/Prepotência e 0.82 para a subescala Competência/Reputação Científica.

No presente estudo, considerou-se como líder os chefes ou responsáveis de equipa de acordo com o serviço em questão, ocorrendo a necessidade de adaptação da escala à realidade, visto ter sido originalmente criada para medir a confiança no líder em equipas I&D.

***Empenhamento Organizacional.*** Com o objetivo de avaliar o Empenhamento Organizacional, foi utilizada a Escala de Empenhamento na Organização, da autoria de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993), traduzida e adaptada para a população portuguesa por Leite (2006). Esta adaptação apresentou consistência e concordância com o setor da saúde português, onde se aplicou o presente estudo, pelo que foi por isso selecionada. Foi usada a versão reduzida da escala original, constituída por 18 itens, que apresentavam aos participantes um conjunto de afirmações que visavam avaliar o seu vínculo à organização, sendo pedido que indicassem o seu grau de concordância com as mesmas, numa escala de likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Estes 18 itens estariam depois organizados em 3 dimensões: Empenhamento Normativo, Empenhamento Afetivo e Empenhamento Instrumental, estrutura que foi também obtida na validação realizada por Leite (2006), para o contexto português. Os alfas de Cronbach ( $\alpha$ ) para a versão portuguesa da escala foram revelaram valores adequados, sendo de 0.83, para a subescala Empenhamento Normativo, 0.82 para a subescala Empenhamento Afetivo, e 0.74 para a subescala Empenhamento Instrumental.

***Satisfação Profissional.*** Para avaliar a Satisfação Profissional, foi adaptada a *Job Satisfaction Survey*, da autoria de Spector (1994). Esta escala é constituída por 36 itens, que apresentam aos participantes um conjunto de afirmações visando avaliar a sua satisfação profissional, pedindo-lhes para indicarem o seu grau de concordância com as mesmas. Na escala original, cada item era avaliado pelos participantes numa escala de likert de 6 pontos, de 1 a 6. No entanto, no presente estudo, no sentido de haver coerência com as escalas utilizadas até aqui, adaptou-se esta escala a uma escala de likert de 5 pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Os 36 itens são depois organizados, de acordo com a escala original, em 9 subescalas, cada uma composta por 4 itens: Remuneração, Promoção, Supervisão, Benefícios Sociais, Reconhecimento, Condições de Trabalho, Colegas, Trabalho em Si e Comunicação. No que diz respeito a propriedades psicométricas da escala original, os alfas de Cronbach variaram entre 0.60 (Colegas) e 0.82 (Supervisão), para as 9 subescalas.

Quanto à pontuação final desta escala, consiste na soma da pontuação obtida pelos participantes nos 36 itens, sendo que uma pontuação superior corresponde a maior satisfação com o trabalho.

Informação sociodemográfica e profissional. A última parte do inquérito foi constituída por questões relativas à caracterização dos inquiridos, através dos dados biográficos, como o sexo, a idade, o tipo de vínculo laboral, o grau académico, a categoria profissional e o tempo de serviço na organização.

De referir ainda que, apesar de terem sido utilizadas as escalas dos autores acima referidos, o questionário foi sujeito a uma simplificação da linguagem, para que fosse perceptível a todos os inquiridos, independentemente do seu grau de escolaridade.

No capítulo seguinte serão apresentadas as análises de dados. Estas iniciar-se-ão pela análise fatorial com o objetivo de diminuir o número de itens a analisar, procedendo ao agrupamento destes, para cada escala. Posteriormente, são apresentadas as medidas descritivas para cada uma das subescalas obtidas após a análise fatorial.

De seguida, é apresentada a análise exploratória de dados realizada no sentido de verificar o pressuposto de normalidade da distribuição, que deve estar cumprido para ser utilizada estatística paramétrica na análise dos dados (Martins, 2011). Por fim, são apresentadas as análises de correlações entre as várias dimensões, e a análise de regressão, visando examinar o papel do Empoderamento e da Confiança no Líder no Empenhamento e Satisfação profissionais.

## 4. Resultados

### 4.1. Amostra

Participaram neste estudo 118 indivíduos, 41 (34.7%) a trabalhar na SCM São Bento de Arnóia e 77 (65.3%) a trabalhar na SCM Mondim de Basto.

A maioria era do sexo feminino ( $n = 109$ , 92.4%), e apenas 9 (7.6%) eram do sexo masculino. Em relação à idade, a maioria tinha entre 26 e 35 anos ( $n = 54$ , 45.8%), 14 (11.9%) tinham até 25 anos, 21 (17.8%) tinham entre 36 e 45 anos, 27 (22.9%) tinham entre 46 e 55 anos e apenas 2 (1.7%) tinham mais de 56 anos. No que diz respeito ao grau académico, a maioria dos participantes tinha o Ensino Secundário ( $n = 41$ , 34.7%), 14 (11.9%) tinham o Primeiro ciclo, 11 (9.3%) tinham o Segundo ciclo, 25 (21.2%) tinham o Terceiro ciclo e 23 (19.5%) a Licenciatura. Apenas 2 (1.7%) tinham uma Pós-graduação e 2 (1.7%) tinham o Doutoramento.

Em termos de categoria profissional, a maioria dos participantes era auxiliar de Geriatria ( $n = 63$ , 53.4%), 26 (22.0%) eram auxiliares de ação médica, 8 (6.8%) eram auxiliares de apoio domiciliário, 14 (11.9%) eram enfermeiros, 6 (5.1%) eram fisioterapeutas e apenas 1 (0.8%) era psicólogo.

No que diz respeito ao vínculo laboral, 55 (47.0%) tinham um Contrato Individual de Trabalho (CIT) a termo certo, 55 (47.0%) tinham um Contrato Individual de Trabalho sem termo e 7 (6.0%) referiram ter outro tipo de vínculo laboral.

### 4.2. Análise Fatorial das Escalas

Antes de fazer as análises fatoriais, foram invertidos alguns dos itens a entrar na análise, conforme necessário.

No sentido de definir as diferentes subescalas com as quais seriam realizadas as análises de dados, foram em primeiro lugar realizadas análises fatoriais de componentes principais, com rotação Varimax, para cada uma das Escalas que constituíam o questionário.

Para cada uma destas análises foram tidos em consideração os seus dois principais pressupostos. Assim, de acordo com Field (2013), a medida de Kayser-Meyer Olkin de adequação de amostragem (KMO) deveria estar acima de 0.50, e o teste de esfericidade de Bartlett deveria ser significativo.

De seguida, perante cada solução fatorial, o procedimento adotado consistiu, numa primeira fase, em excluir itens cujos valores de saturação eram inferiores a 0.50 (Howell, 1992). De seguida, fatores constituídos por menos de três itens foram também excluídos, uma vez que, de acordo com Costello e Osborne (2005), eram demasiado fracos e instáveis. Por fim, foi realizada a análise de fidelidade para cada fator, através do cálculo do Alfa de Cronbach, sendo que foram considerados fatores com valores de Alfa adequados quando este era igual ou superior a 0.70 (Field, 2013).

#### 4.2.1. Empoderamento

Uma análise de componentes principais, com rotação Varimax, foi realizada em primeiro lugar nos 12 itens que constituem o CWEQ-II. Os pressupostos necessários encontravam-se cumpridos, com a medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelando um valor de 0.87 e o teste de esfericidade de Bartlett significativo,  $\chi^2(66) = 1511.88$ ,  $p < 0.001$ . Esta primeira análise extraiu 2 fatores, que explicavam 73.61% da variância total.

Tendo em consideração que o presente estudo assenta em grande parte no modelo de Empoderamento proposto por Kanter (1993), e que este sugere a organização do Empoderamento em 4 dimensões (Acesso a Oportunidades, Informação, Apoio e Recursos), optou-se então por realizar uma segunda análise fatorial, forçando a extração de 4 fatores, no sentido de procurar obter essa mesma organização.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou valor de 0.87, estando acima do valor aceitável de 0.5 (Field, 2013). O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(66) = 1511.88$ ,  $p < 0.001$ , estando também cumprido este pressuposto (Field, 2013). Os 4 fatores extraídos explicavam 88.82% da variância total. A Tabela 3 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para estes 4 fatores, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Desta forma, foram retidos os quatro fatores, cada um constituído por três itens, correspondendo às 4 dimensões propostas por Kanter (1993). O primeiro fator correspondeu à dimensão “Suporte”, o segundo à dimensão “Recursos” o terceiro fator, à dimensão “Informação”, e o quarto à dimensão “Oportunidade”.

Pontuações superiores nestas subescalas corresponderam a maior empoderamento percecionado pelos participantes, em relação a cada uma destas dimensões.

Tabela 3 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento: Suporte, Recursos, Informação e Oportunidade

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
Conselhos úteis para a realização de problemas	<b>0.875</b>			
Informação Específica sobre tarefas realizadas com sucesso	<b>0.857</b>			
Informação específica sobre tarefas a melhorar	<b>0.853</b>			
Oportunidade de receber ajuda temporária, quando necessito		<b>0.854</b>		
Tempo disponível para cumprir as exigências do trabalho		<b>0.835</b>		
Tempo disponível para tratar da documentação necessária		<b>0.775</b>		
Estado atual da Instituição			<b>0.923</b>	
Valores da Gestão de Topo			<b>0.794</b>	
Objetivos da Gestão de Topo			<b>0.792</b>	
Que as tarefas que desempenho são adequadas às minhas competências e conhecimentos				<b>0.883</b>
Que tenho oportunidade de ganhar novas competências e conhecimentos				<b>0.695</b>
O trabalho desafiador				<b>0.677</b>
<b>% de Variância explicada</b>	25.72	23.24	20.39	19.47
<b>A</b>	0.96	0.92	0.90	0.89

De seguida, foi também realizada uma análise de componentes principais, com rotação Varimax, nos 6 itens que compõem as subescalas JAS-II e o SRO-II, relativas às dimensões de Poder Formal e Informal. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou o valor de 0.65 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2 (15) = 292.00$ ,  $p < 0.001$ , estando ambos os pressupostos cumpridos (Field, 2013). Esta análise extraiu 2 fatores, que explicam 70.47% da variância total. A Tabela 4 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para os 2 fatores, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Foram retidos os dois fatores, cada um constituído por 3 itens,

que corresponderam às duas dimensões propostas por Kanter (1993). Assim, o primeiro fator é relativo à dimensão “*Poder Formal*” e o segundo fator à dimensão “*Poder Informal*”.

Tabela 4 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento: Poder Formal e Informal

<b>Itens</b>	<b>1</b>
No geral, o ambiente do meu trabalho atual dá-me poder para realizar o meu trabalho de maneira efetiva	<b>0.915</b>
No geral, considero que o ambiente do meu local de trabalho é propício ao empoderamento	<b>0.915</b>
<b>% de Variância explicada</b>	83.74
<b>A</b>	0.81

Por fim, foi também realizada uma análise de componentes principais, com rotação Varimax, nos 2 itens relativos ao Empoderamento Global. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou o valor de 0.50 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2 (1) = 68.37$ ,  $p < 0.001$ , estando ambos os pressupostos cumpridos (Field, 2013). Esta análise extraiu 1 fator, que explica 83.74% da variância. A Tabela 5 apresenta a matriz obtida para estes 2 itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para este fator, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

Tabela 5- Matriz obtida para os Itens Relativos ao Empoderamento Global

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
As minhas ações têm visibilidade dentro da instituição	<b>0.856</b>	
Tenho flexibilidade para executar as minhas funções	<b>0.843</b>	
Sou recompensado quando realizo algo de inovador	<b>0.798</b>	
Ser procurado por colegas para ajudar na resolução de problemas		<b>0.874</b>
Ser procurado pelos gestores para ajudar na resolução de problemas		<b>0.839</b>
Colaborar com os médicos no atendimento dos doentes		<b>0.606</b>
<b>% de Variância explicada</b>	37.95	32.52
<b>A</b>	0.82	0.71



#### 4.2.2. Confiança no Líder

Em primeiro lugar, e antes de prosseguir para a análise factorial, foram invertidos os itens 4, 5, 7, 9, 19, 12 e 15.

Foi realizada uma análise de componentes principais, com rotação Varimax, nos 24 itens que compõem esta Escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou o valor de 0.91 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2 (276) = 4000.97$ ,  $p < 0.001$ , estando ambos os pressupostos cumpridos (Field, 2013). Esta análise extraiu 2 fatores, que explicam 77.75% da variância total. A Tabela 6 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para os 2 fatores, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Foram retidos os dois fatores, aos quais foram atribuídas designações, com base no proposto por Freire (2007). Assim, o primeiro fator, composto por 19 itens, foi nomeado “Percepções de confiabilidade”, uma vez que incluiu itens relacionados com a percepção do indivíduo no que diz respeito à confiança depositada no seu chefe/responsável, com base na sua competência, na forma como resolve problemas, e se relaciona com o trabalhador e com os colegas de trabalho. O segundo fator, constituído por 5 itens, foi designado de “Comportamentos de não confiança”, tendo em consideração que era constituído por itens relacionados com a não confiança do indivíduo, no seu chefe/responsável e nos colegas de trabalho.

Pontuações superiores nestas subescalas corresponderam a maior confiança reportada pelos participantes, em relação a estes dois domínios.

Tabela 6 -Matriz rodada obtida para os Itens Relativos à Confiança

Itens	Fatores	
	1	2
Tenho total confiança nas capacidades do Responsável/Chefe	<b>0.941</b>	
Sinto que o Responsável/Chefe tem consideração pelo meu trabalho	<b>0.937</b>	
Sinto que o Responsável/Chefe me trata sempre de forma justa	<b>0.930</b>	
Confio no Responsável/Chefe porque lhe reconheço competência	<b>0.922</b>	
O responsável/chefe é sincero no relacionamento com os seus colaboradores	<b>0.920</b>	
Confio no meu responsável/chefe porque até à data nunca me deixou ficar mal	<b>0.919</b>	
Posso esperar do Responsável/Chefe atitudes positivas mesmo quando exponho algumas fraquezas	<b>0.911</b>	
Confio plenamente nas ações do Responsável/ Chefe porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros	<b>0.910</b>	
Confiar no responsável/chefe devido ao seu conhecimento teórico e técnico	<b>0.906</b>	
Confio no meu responsável/chefe porque o considero íntegro	<b>0.909</b>	
Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o Responsável/Chefe.	<b>0.897</b>	
Confio no Responsável/Chefe porque sei que me disponibiliza toda a informação de que necessito	<b>0.896</b>	
Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o Responsável/ Chefe me tentará ajudar	<b>0.888</b>	
Confio no responsável/chefe porque, de uma forma geral, cumpre as promessas que faz	<b>0.829</b>	
A confiança que deposito no responsável/chefe deve-se fundamentalmente a um modo de atuação constante e previsível na resolução de problemas	<b>0.825</b>	
Quando toma decisões o Responsável/ Chefe tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da equipa	<b>0.803</b>	
Sei que a minha opinião é tida em conta pelo Responsável/Chefe quando tem que tomar decisões que me afetam profissionalmente	<b>0.780</b>	
Sinto que em qualquer circunstância posso contar com a franqueza do responsável/chefe	<b>0.708</b>	0.510
Na relação com o responsável/chefe tenho sempre que ser muito cauteloso(a) <sup>a</sup>	<b>0.573</b>	
Não confio no responsável/chefe porque considero que não estabelece claramente as regras de atuação <sup>a</sup>		<b>0.884</b>
Considero que o responsável/chefe não cumpre com rigor os seus compromissos profissionais <sup>a</sup>		<b>0.839</b>
Sou cauteloso(a) na relação que estabeleço com o meu responsável/chefe porque receio que me prejudique profissionalmente <sup>a</sup>		<b>0.832</b>
Não confio em ninguém na equipa, nem mesmo no Responsável/ Chefe, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha <sup>a</sup>		<b>0.810</b>
Considero o responsável/chefe oportunista dado procurar tirar vantagem dos comportamentos de terceiros <sup>a</sup>		<b>0.692</b>
<b>% de Variância explicada</b>	60.24	17.51
<b>A</b>	0.98	0.88

Notas. <sup>a</sup> Item invertidos.

#### 4.2.3. Empenhamento Organizacional

Em primeiro lugar, foram invertidos os itens 2, 3, 4, 5, 7, 9 e 18.

No que diz respeito à obtenção da solução factorial para a Escala de Empenhamento, esta passou por duas fases. Foi realizada uma primeira análise de componentes principais, com rotação Varimax, nos 18 itens que constituem esta Escala. Os pressupostos necessários encontravam-se cumpridos, com a medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelando um valor de 0.69 e o teste de esfericidade de Bartlett significativo,  $\chi^2 (153) = 1280.54$ ,  $p < 0.001$ . Esta primeira análise extraiu 5 fatores, que explicavam 73.83% da variância total. Destes 5 fatores, 2 foram desde logo excluídos, de acordo com o critério sugerido por Costello e Osborne (2005), uma vez que eram constituídos apenas por 2 itens. Posto isto, tendo em consideração que os 3 fatores restantes não faziam sentido do ponto de vista teórico, e com base no Gráfico de Escarpa, que sugeria a possibilidade da retenção de apenas 3 fatores, optou-se por fazer uma nova análise factorial, forçando a extração de 3 fatores.

Desta forma, foi realizada uma análise de componentes principais, com rotação Varimax, nos 18 itens. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou o valor de 0.69 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2 (153) = 1280.54$ ,  $p < 0.001$ , estando por isso ambos os pressupostos cumpridos (Field, 2013). Os 3 fatores extraídos por esta análise explicam 61.50% da variância total. A Tabela 7 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para os 3 fatores, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Um dos itens teve valores de saturação inferiores a 0.50, pelo que foi excluído, seguindo recomendação de Howell (1992). O terceiro fator foi também excluído, dado ser constituído apenas por 2 itens (Costello & Osborne, 2005), e revelar um valor de Alfa de Cronbach muito baixo (Field, 2013). Foram então retidos dois factores, aos quais foram atribuídas designações, com base no sugerido por Freire (2007). Assim, o primeiro

fator, composto por 9 itens, diz respeito ao “*Empenhamento normativo*”, uma vez que incluiu itens referentes ao sentimento de dever do indivíduo para com a equipa com quem trabalha. O segundo fator, constituído por 6 itens, foi designado de “*Empenhamento Afetivo*”, uma vez que era composto por itens relacionados com a componente emocional da ligação do trabalhador com a empresa. Dado que este fator revelou ter um Alfa de Cronbach mais baixo ( $\alpha = 0.61$ ), e que a retirada de um item (“Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.”) subia este valor para 0.87, este item foi excluído. De referir ainda que o item “ Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização” não fazia sentido teoricamente, enquanto parte deste fator, sendo antes representante da dimensão de Empenhamento Instrumental (Freire, 2007). Assim, foi realizada uma análise de fidelidade para este fator, excluindo também este item e, tendo em consideração que o Alfa de Cronbach não sofreu alterações ( $\alpha = 0.87$ ) itens foi também excluído deste fator, que ficou com 4 itens.

Pontuações superiores nestas subescalas corresponderam a maior empenhamento reportado pelos participantes, em relação às duas dimensões.

Tabela 7 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos ao Empenhamento

Itens	Fatores		
	1	2	3 <sup>c</sup>
Esta organização tem um grande significado para mim	<b>0.820</b>		
Sentir-me-ia culpado (a) se deixasse a minha organização neste momento	<b>0.819</b>		
Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse	<b>0.777</b>		
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar neste momento a minha organização	<b>0.771</b>		
Esta organização merece a minha lealdade	<b>0.709</b>		
A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a organização	<b>0.673</b>		
Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus	<b>0.660</b>		
Devo muito a esta organização	<b>0.641</b>		
Neste momento não abandonaria a minha organização porque tenho um sentimento de obrigação para com ela	<b>0.620</b>		0.556
Não me sinto como “parte da família” na organização <sup>a</sup>		<b>0.903</b>	
Não me sinto “emocionalmente ligado (a)” a esta organização <sup>a</sup>		<b>0.885</b>	
Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à organização <sup>a</sup>		<b>0.873</b>	
Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis		<b>0.810</b>	
Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização		<b>0.674</b>	
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização <sup>a</sup>		<b>0.571</b>	
Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização			<b>0.793</b>
Neste momento permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade <sup>a</sup>			<b>0.594</b>
Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutra sítio <sup>a, b</sup>	—	—	—
<b>% de Variância explicada</b>	27.34	24.07	10.09
<b>A</b>	0.89	0.87	0.41

Notas. <sup>a</sup> Item invertido; <sup>b</sup> Item excluído, dado valor de saturação inferior a 0.50; <sup>c</sup> fator excluído, dado ser constituído apenas por 2 itens, e ter baixo valor de alfa de Cronbach

#### 4.2.4. Satisfação Profissional

Em primeiro lugar, foram invertidos os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36.

A análise de componentes principais, com rotação Varimax, foi realizada nos 36 itens que constituem esta Escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou valor de 0.60 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(630) = 2951.77$ ,  $p < 0.001$ , pelo que os pressupostos estavam cumpridos (Field, 2013). Esta análise extraiu 10 factores, que explicam 76.51% da variância total. A Tabela 8 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para estes 10 factores, através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Três itens obtiveram valores de saturação inferiores a 0.50, pelo que foram excluídos (Howell, 1992). Por outro lado, um item teve valores de saturação muito próximos em dois factores, sendo por essa razão também excluído (Costello & Osborne, 2005). Também, os factores 5, 7, 8, 9 e 10 foram excluídos, dado ser constituídos apenas por 2 itens ou menos (Costello & Osborne, 2005), e revelar um valor de Alfa de Cronbach muito baixo (Field, 2013). Por fim, foi ainda excluído o fator 6, dado ter mostrado na análise de fiabilidade ter também um valor de Alfa de Cronbach muito baixo ( $\alpha = 0.54$ ).

Assim, foram retidos quatro factores. O primeiro fator, constituído por 7 itens, foi nomeado “*Supervisão*”, uma vez que incluiu itens relacionados sobretudo com a satisfação do indivíduo com o seu supervisor. O segundo fator, constituído por 5 itens, foi designado “*Recompensa*”, tendo em conta que era composto por itens relativos à satisfação do indivíduo com o salário e recompensas derivadas do trabalho. Tendo em consideração que este fator revelou ter um Alfa de Cronbach muito baixo ( $\alpha = 0.48$ ), e que a retirada de um item (“Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho”) subia este valor para 0.78, este item foi excluído, ficando esta subescala com 4 itens. O terceiro fator, que englobou 4 itens, foi nomeado

de “*Insatisfação com as condições de trabalho*”, uma vez que estes itens dizem respeito à satisfação do trabalhador relativamente a vários aspetos do seu trabalho, como a quantidade de trabalho ou benefícios recebidos. Dado que este fator revelou também ter um Alfa de Cronbach muito baixo ( $\alpha = 0.43$ ), e que a retirada de um item (“Eu aprecio os meus colegas de trabalho”) subia este valor para 0.77, este item foi excluído, ficando esta subescala com 3 itens. Por fim, o quarto fator incluiu 3 itens, relacionados com a satisfação do trabalhador com as possibilidades de promoção, pelo que foi designado de “*Promoção*”.

Pontuações superiores nestas subescalas corresponderam a maior satisfação reportada pelos participantes, em relação a cada um destes domínios.

Tabela 8 - Matriz rodada obtida para os Itens Relativos à Satisfação

Itens	Factores									
	1	2	3	4	5 <sup>d</sup>	6 <sup>e</sup>	7 <sup>d</sup>	8 <sup>d</sup>	9 <sup>d</sup>	10 <sup>d</sup>
O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho	<b>0.850</b>									
Eu aprecio o meu supervisor	<b>0.803</b>									
Meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia	<b>0.688</b>									
O meu supervisor é injusto para mim <sup>a</sup>	<b>0.603</b>									
O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados <sup>a</sup>	<b>0.533</b>									
O meu trabalho é agradável	<b>0.511</b>									
Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho <sup>a</sup>	<b>0.503</b>									
Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam <sup>a</sup>		<b>0.805</b>								
As atribuições do trabalho não são inteiramente explicadas <sup>a</sup>		<b>0.778</b>								
Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho <sup>a</sup>		-								
Existem poucas recompensas para quem trabalha neste setor <sup>a</sup>		<b>0.772</b>								
Eu sinto frequentemente que não sei o que está a acontecer nesta organização <sup>a</sup>		<b>0.710</b>								
Eu tenho demasiado a fazer no trabalho <sup>a</sup>			<b>0.852</b>							
Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser <sup>a</sup>			<b>0.660</b>							
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo <sup>a</sup>			<b>0.637</b>							
Eu aprecio os meus colegas de trabalho <sup>a</sup>			<b>-0.598</b>							
Os objetivos desta organização não são claros para mim <sup>a, c</sup>		0.529	0.535							
Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário				<b>0.821</b>						
Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como em outras organizações				<b>0.694</b>						
Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção				<b>0.519</b>						
Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo					<b>0.804</b>					
Quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço					<b>0.798</b>					
Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes <sup>a</sup>						<b>0.732</b>				
Tenho demasiado trabalho burocrático (preenchimento de registos) <sup>a</sup>						-				
Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos						<b>0.604</b>				
Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das						<b>0.558</b>				
						<b>0.518</b>				



peessoas com quem trabalho <sup>a</sup>										
Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido <sup>a</sup>							<b>0.646</b>			
Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido <sup>a</sup>							<b>0.646</b>			
Gosto das pessoas com quem trabalho								<b>0.753</b>		
A comunicação não é um problema no meu local de trabalho								<b>0.512</b>		
O conjunto de benefícios que recebo corresponde aquilo que é justo esperar									<b>0.880</b>	
Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros setores oferecem									<b>0.594</b>	
Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho <sup>a</sup>										<b>0.788</b>
Gosto de fazer o que faço no meu trabalho <sup>a</sup>										
Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta <sup>a, b</sup>										
Existe demasiados conflitos no meu local de trabalho <sup>a, b</sup>										
<b>% de Variância explicada</b>	12.55	10.89	10.37	7.69	7.22	6.77	5.70	5.63	5.18	4.51
<b>α</b>	0.84	0.78	0.77	0.78	0.80	0.54	0.48	0.64	0.73	-

Notas. a Item invertido; b Item excluído, dado valor de saturação inferior a 0.50; c Item excluído por ter valores de saturação muito próximos em dois fatores; d fator excluído, dado ser constituído por menos de 3 itens; e Item excluído dado ter revelado valores de Alfa de Cronbach baixos; e Item excluído porque a sua retirada aumentava consideravelmente o Alfa de Cronbach do fator.

#### 4.3. Medidas Descritivas e Análises Preliminares

Após realizadas as análises fatoriais, e definidas as estruturas fatoriais para cada uma das variáveis em análise, foi calculada cada uma das subescalas, através do cálculo da média para cada factor. A Tabela 9 apresenta as medidas descritivas para cada uma das subescalas, em cada uma das dimensões analisadas.

Foi também realizada uma análise exploratória de dados, que revelou não estar cumprido o pressuposto de normalidade da distribuição, necessário à utilização de estatística paramétrica na análise de dados, relativamente às variáveis Oportunidade e Informação, do Empoderamento, às duas subescalas da Confiança no Líder e à Satisfação relativa à Supervisão (Martins, 2011). Assim, quando adequado, foi usada estatística não paramétrica na análise destas variáveis.

*Tabela 9 - Medidas descritivas relativas ao Empoderamento, Confiança no Líder, Empenhamento e Satisfação*

	Média (DP)	Min-Máx	Mediana
<i>Empoderamento</i>			
Oportunidade	3.39 (1.15)	1.00-5.00	4.00
Informação	2.72 (.98)	1.00-5.00	3.00
Suporte	2.97 (1.18)	1.00-5.00	3.00
Recursos	2.98 (1.06)	1.00-5.00	3.17
Poder Formal	2.73 (1.02)	1.00-5.00	3.00
Poder Informal	3.21 (.83)	1.67-5.00	3.33
Empoderamento Global	3.06 (.97)	1.00-5.00	3.00
<i>Confiança no Líder</i>			
Percepções de confiabilidade	3.22 (1.05)	1.32-4.84	3.68
Não confiança	3.20 (1.06)	1.00-5.00	3.40
<i>Empenhamento</i>			
Normativo	3.47 (.80)	1.20-5.00	3.40

			Resultados
Afetivo	2.94 (1.00)	1.00-5.00	3.00
<i>Satisfação</i>			
Supervisão	3.21 (.70)	1.57-5.00	3.29
Recompensa	2.58 (.87)	1.00-4.75	2.75
Condições de Trabalho	2.41 (.85)	1.00-4.00	2.33
Promoção	2.56 (.88)	1.00-4.67	2.67

#### 4.3.1. Análises de associações entre Empoderamento, Confiança, Empenhamo e Satisfação

De seguida, no sentido de dar resposta ao principal objetivo deste estudo, foram realizadas análises de correlações entre as dimensões de Empoderamento e Confiança no Líder, e o grau de Empenhamo e Satisfação profissional dos trabalhadores. Os resultados destas análises são apresentados na Tabela 10.

##### *4.3.1.1. Associações entre subescalas, dentro de cada dimensão*

Como pode constatar-se na Tabela 10, no que diz respeito às análises de correlações entre as várias subescalas, dentro de cada dimensão, foram encontradas associações positivas estatisticamente significativas entre todas as subescalas da dimensão Empoderamento: Oportunidade, Informação, Suporte, Recursos, Poder Formal, Poder Informal e Empoderamento Global. Assim, participantes que tiveram pontuações mais elevadas numa destas subescalas, tiveram também pontuações mais elevadas nas outras.

Tabela 10 - Correlações entre Empoderamento, Confiança no Líder, grau de Empenhamento e Satisfação dos profissionais de saúde

		1 <sup>b</sup>	2 <sup>b</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	8 <sup>b</sup>	9 <sup>b</sup>	10 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>	12 <sup>b</sup>	13 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>
Empoderamento	Oportunidade (1)		<b>0.43</b> <sup>***</sup>	<b>0.68</b> <sup>***</sup>	<b>0.55</b> <sup>***</sup>	<b>0.59</b> <sup>***</sup>	<b>0.28</b> <sup>**</sup>	<b>0.60</b> <sup>***</sup>	<b>0.60</b> <sup>***</sup>	<b>0.30</b> <sup>**</sup>	<b>0.57</b> <sup>***</sup>	<b>0.36</b> <sup>***</sup>	<b>0.52</b> <sup>***</sup>	0.18	<b>0.25</b> <sup>**</sup>	<b>0.55</b> <sup>***</sup>
	Informação (2)			<b>0.42</b> <sup>***</sup>	<b>0.53</b> <sup>***</sup>	<b>0.57</b> <sup>***</sup>	<b>0.33</b> <sup>***</sup>	<b>0.48</b> <sup>***</sup>	<b>0.40</b> <sup>***</sup>	0.08	<b>0.42</b> <sup>***</sup>	0.10	<b>0.32</b> <sup>***</sup>	<b>0.27</b> <sup>**</sup>	0.09	<b>0.44</b> <sup>***</sup>
	Suporte (3) <sup>a</sup>				<b>0.65</b> <sup>***</sup>	<b>0.63</b> <sup>***</sup>	<b>0.46</b> <sup>**</sup>	<b>0.72</b> <sup>***</sup>	<b>0.55</b> <sup>***</sup>	<b>0.31</b> <sup>**</sup>	<b>0.50</b> <sup>***</sup>	<b>0.22</b> <sup>**</sup>	<b>0.50</b> <sup>***</sup>	<b>0.24</b> <sup>**</sup>	<b>0.19</b> <sup>*</sup>	<b>0.51</b> <sup>***</sup>
	Recursos (4) <sup>a</sup>					<b>0.73</b> <sup>***</sup>	<b>0.39</b> <sup>***</sup>	<b>0.75</b> <sup>***</sup>	<b>0.53</b> <sup>***</sup>	0.13	<b>0.29</b> <sup>**</sup>	0.14	<b>0.40</b> <sup>***</sup>	<b>0.23</b> <sup>**</sup>	<b>0.41</b> <sup>***</sup>	<b>0.60</b> <sup>***</sup>
	Poder Formal (5) <sup>a</sup>						<b>0.46</b> <sup>**</sup>	<b>0.78</b> <sup>***</sup>	<b>0.77</b> <sup>***</sup>	<b>0.26</b> <sup>**</sup>	<b>0.39</b> <sup>***</sup>	<b>0.28</b> <sup>**</sup>	<b>0.54</b> <sup>***</sup>	0.10	<b>0.39</b> <sup>***</sup>	<b>0.53</b> <sup>***</sup>
	Poder Informal (6) <sup>a</sup>							<b>0.48</b> <sup>***</sup>	<b>0.39</b> <sup>***</sup>	0.05	0.15	-0.09	<b>0.23</b> <sup>**</sup>	-0.15	-0.01	<b>0.24</b> <sup>**</sup>
	Empoderamento Global (7) <sup>a</sup>								<b>0.66</b> <sup>***</sup>	<b>0.31</b> <sup>**</sup>	<b>0.42</b> <sup>***</sup>	<b>0.20</b> <sup>**</sup>	<b>0.57</b> <sup>***</sup>	<b>0.30</b> <sup>**</sup>	<b>0.38</b> <sup>***</sup>	<b>0.57</b> <sup>***</sup>
Confiança	Perceções de confiabilidade (8) <sup>b</sup>									<b>0.31</b> <sup>**</sup>	<b>0.41</b> <sup>***</sup>	<b>0.47</b> <sup>***</sup>	<b>0.73</b> <sup>***</sup>	0.04	<b>0.27</b> <sup>**</sup>	<b>0.40</b> <sup>***</sup>
	Não confiança (9) <sup>b</sup>										<b>0.48</b> <sup>***</sup>	<b>0.45</b> <sup>***</sup>	<b>0.61</b> <sup>***</sup>	<b>0.58</b> <sup>***</sup>	0.13	-0.04
Empenhamento	Normativo (10) <sup>a</sup>											0.15	<b>0.59</b> <sup>***</sup>	<b>0.32</b> <sup>**</sup>	0.02	<b>0.38</b> <sup>***</sup>
	Afetivo (11) <sup>a</sup>													<b>0.49</b> <sup>***</sup>	<b>0.27</b> <sup>**</sup>	<b>0.45</b> <sup>***</sup>
Satisfação	Supervisão (12) <sup>b</sup>													<b>0.32</b> <sup>**</sup>	<b>0.30</b> <sup>**</sup>	<b>0.26</b> <sup>**</sup>
	Recompensa (13) <sup>a</sup>														<b>0.41</b> <sup>***</sup>	0.14
	Condições de Trabalho (14) <sup>a</sup>															<b>0.35</b> <sup>***</sup>
	Promoção (15) <sup>a</sup>															

Nota. \* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001; <sup>a</sup> Coeficiente de Correlação de Pearson; <sup>b</sup> Coeficiente de Correlação de Spearman

Em relação à Confiança no Líder, verificou-se também uma associação positiva estatisticamente significativa entre a subescala Percepções de Confiabilidade e Não Confiança, sendo que participantes que obtiveram *scores* mais elevados na primeira dimensão, também tiveram *scores* mais elevados na segunda.

Relativamente ao Empenhamento, não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre subescalas Normativo e Afetivo.

Por fim, no que se refere à Satisfação, foram encontradas associações positivas estatisticamente significativas entre quase todas as subescalas, Supervisão, Recompensa, Condições de Trabalho e Promoção. Assim, participantes que reportaram estar mais satisfeitos em relação a uma destas dimensões, revelaram estar também mais satisfeitos em relação às restantes. No entanto, não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre a subescala Recompensa e a subescala Promoção.

#### *4.3.1.2. Associações entre o Empoderamento e a Confiança no Líder*

Como pode também verificar-se na Tabela 10, foram encontradas associações positivas estatisticamente significativas entre as várias subescalas do Empoderamento e as duas subescalas de Confiança no Líder. Assim, participantes que obtiveram pontuações mais elevadas relativas ao Empoderamento, em todas as suas subescalas, reportaram também níveis superiores de Confiança no Líder, na dimensão Percepções de Confiabilidade e Não Confiança. De referir apenas que não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre as subescalas Informação, Recursos e Poder Informal, do Empoderamento, e a Confiança no Líder, na dimensão Não Confiança.

#### 4.3.1.3. Associações entre Empoderamento e Confiança no Líder, e Empenhamento e Satisfação profissional.

Como pode constatar-se na Tabela 10, foram encontradas associações positivas estatisticamente significativas entre todas as subescalas do Empoderamento, à exceção da subescala Poder Informal, e os níveis de Empenhamento revelados pelos trabalhadores. Assim, trabalhadores que reportaram níveis mais elevados de Empoderamento relacionados com Oportunidade, Informação, Suporte, Recursos, Poder Formal, e em termos globais, reportaram também níveis superiores de Empenhamento Normativo. Por outro lado, trabalhadores com pontuações mais elevadas em termos de Oportunidade, Suporte, Poder Formal e Empoderamento Global, tiveram também pontuações superiores no que diz respeito ao Empenhamento Afetivo.

Relativamente às associações entre Empoderamento e Satisfação, foram encontradas também associações positivas estatisticamente significativas entre todas as subescalas de Empoderamento e as subescalas relativas à Satisfação. Assim, participantes que tiveram pontuações superiores em termos de Suporte, Recursos e Empoderamento Global revelaram maior satisfação em todas as dimensões avaliadas. Por outro lado, pontuações superiores em termos de Suporte e Poder Formal estiveram associadas com maior satisfação reportada em todas as subescalas de Satisfação, exceto a Recompensa. Também, pontuações superiores relativas à subescala Informação estiveram associadas com maior satisfação reportada em todas as subescalas de Satisfação, exceto em relação às Condições de Trabalho. Por fim, trabalhadores que obtiveram pontuações mais elevadas em relação ao Poder Informal, reportaram maior satisfação apenas em relação à Supervisão e Promoção.

No que diz respeito à Confiança no Líder, pode verifica-se na Tabela 8 a existência de associações positivas estatisticamente significativas entre as Perceções de Confiabilidade e as dimensões de Não Confiança, e o Empenhamento e Satisfação dos Trabalhadores. Desta forma,

---

trabalhadores que reportaram níveis mais elevados de Confiança no Líder, em termos de Percepções de Confiabilidade, reportaram também níveis superiores de Empenhamento Normativo e Afetivo, e mais Satisfação, relativamente à Supervisão, Condições de Trabalho e Promoção, mas não relativa a Recompensa. Por outro lado, participantes que obtiveram pontuações superiores em termos de Confiança no Líder, na subescala Não Confiança, reportaram também níveis superiores de Empenhamento Normativo e Afetivo, e mais Satisfação, apenas em termos de Supervisão e Recompensa.

#### 4.3.2. Análises de Regressão

Antes de interpretar os resultados das análises de regressão hierárquicas, foram verificados os pressupostos que devem estar cumpridos para a realização destas análises (Field, 2013). Em primeiro lugar, os preditores devem ser quantitativos/intervalares ou categóricos. Por outro lado, a variável dependente deve ser intervalar também. De seguida, é necessário assegurar que os erros, para cada par de observações, são independentes; assim, o Coeficiente de Durbin-Watson deve encontrar-se entre 0 e 4. É também necessário assegurar que não há multicolinearidade, ou seja, os preditores não podem estar fortemente correlacionados; desta forma, os valores do VIF devem encontrar-se abaixo de 10 e os valores de Tolerância devem ser superiores a 0.1. De seguida, não devem existir *outliers* que possam ter um impacto nos dados, pelo que os valores dos Resíduos Studentizados devem estar entre -3 e 3 e a Distância de Cook deve ser inferior a 1. Por fim, os resíduos devem seguir uma distribuição normal, pelo que para verificar este pressuposto foram pedidos testes de normalidade para os resíduos das análises.

Para todas as análises, no primeiro step foram introduzidas as sete subescalas do Empoderamento: Oportunidade, Informação, Suporte, Recursos, Poder Formal, Poder Informal e

---

Empoderamento Global e no segundo step foram introduzidas no modelo as duas subescalas da Confiança: Percepções de Confiabilidade e Não Confiança.

Assim, as Tabelas 11 e 12 apresentam os resultados de duas análises de regressão hierárquica realizadas no sentido de analisar o papel do Empoderamento, nas suas três subescalas, e da Confiança, nas suas duas subescalas, enquanto preditores do Empenhamento Normativo (Modelo A) e Afetivo (Modelo B).

No que diz respeito ao Empenhamento Normativo, pôde verificar-se que o modelo, no step 2, foi significativo,  $F(9, 92) = 14.74$ ,  $p < 0.001$ , explicando 59% da variância. A subescala Recursos, do Empoderamento, constituiu um preditor significativo do Empenhamento Normativo,  $\beta = -0.28$ ,  $t = -2.20$ ,  $p = 0.030$ , sendo que pontuações mais elevadas nesta subescala estavam associadas com uma percepção inferior em termos de Empenhamento Normativo. Por outro lado, as subescalas Oportunidade e Informação do Empoderamento foram preditores significativos do Empenhamento Normativo,  $\beta = 0.56$ ,  $t = 4.53$ ,  $p < 0.001$  e  $\beta = 0.35$ ,  $t = 3.78$ ,  $p < 0.001$ , respetivamente, estando pontuações mais elevadas associadas com uma percepção superior em termos de Empenhamento Normativo. Por fim, relativamente à Confiança, as subescalas Percepções de Confiabilidade e Não Confiança foram ambas preditores significativos do Empenhamento Normativo  $\beta = 0.31$ ,  $t = 2.28$ ,  $p = 0.025$  e  $\beta = 0.29$ ,  $t = 3.70$ ,  $p < 0.001$ , respetivamente, estando pontuações mais elevadas associadas com uma percepção superior em termos de Empenhamento Normativo.

Relativamente ao Empenhamento Afetivo, o modelo, no step 2, foi também significativo,  $F(9, 100) = 9.36$ ,  $p < 0.001$ , explicando 46% da variância. Em relação ao Empoderamento, apenas o Empoderamento Global foi preditor significativo do Empenhamento Afetivo,  $\beta = -0.30$ ,  $t = -2.06$ ,  $p = 0.042$ , estando pontuações mais elevadas nesta medida associadas com uma percepção inferior, em termos de Empenhamento Afetivo. Por outro lado, ambas as subescalas



Percepções de Confiabilidade e Não Confiança foram preditores significativos do Empenhamento Afetivo,  $\beta = 0.59$ ,  $t = 4.39$ ,  $p < 0.001$  e  $\beta = 0.37$ ,  $t = 4.27$ ,  $p < 0.001$ , respetivamente, estando pontuações mais elevadas associadas com uma percepção superior em termos de Empenhamento Afetivo.

Tabela 11 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e Confiança no Líder enquanto preditores do Empenhamento Normativo

Modelo A	Steps e variáveis	R2	(R2 Ajustado)	$\beta$	Mudança F
	Step 1 (gl 7, 94)	0.50	(0.46)		13.24***
	Empoderamento: Oportunidade			0.67***	
	Empoderamento: Informação			0.28**	
	Empoderamento: Suporte			0.09	
	Empoderamento: Recursos			-0.45**	
	Empoderamento: Poder Formal			-0.01	
	Empoderamento: Poder Informal			0.02	
	Empoderamento Global			0.07	
	Step 2 (gl 9, 92)	0.59	(0.55)		10.54***
	Empoderamento: Oportunidade			0.56***	
	Empoderamento: Informação			0.35***	
	Empoderamento: Suporte			0.04	
	Empoderamento: Recursos			-0.28*	
	Empoderamento: Poder Formal			-0.28	
	Empoderamento: Poder Informal			0.10	
	Empoderamento Global			-0.12	
	Confiança: Percepções de Confiabilidade			0.31*	
	Confiança: Não Confiança			0.29***	

Tabela 12 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e Confiança no Líder enquanto preditores do Empenhamento Afetivo

Modelo B					
	Step 1 (gl 7,102)	0.23	(0.18)		4.36***
	Empoderamento: Oportunidade			0.31*	
	Empoderamento: Informação			-0.20	
	Empoderamento: Suporte			0.08	
	Empoderamento: Recursos			-0.23	
	Empoderamento: Poder Formal			0.49**	
	Empoderamento: Poder Informal			-0.23	
	Empoderamento Global			-0.08	
	Step 2 (gl 9,100)	0.46	(0.41)		20.90***
	Empoderamento: Oportunidade			0.11	
	Empoderamento: Informação			-0.06	
	Empoderamento: Suporte			-0.08	
	Empoderamento: Recursos			0.03	
	Empoderamento: Poder Formal			0.06	
	Empoderamento: Poder Informal			-0.17	
	Empoderamento Global			-0.30*	
	Confiança: Percepções de Confiabilidade			0.59***	
	Confiança: Não Confiança			0.37***	

---

Por fim, as Tabelas 13, 14, 15, 16 apresentam os resultados de quatro análises de regressão hierárquica realizadas no sentido de analisar o papel do Empoderamento, nas suas sete subescalas, e da Confiança, nas suas duas subescalas, enquanto preditores da Satisfação relativa à Supervisão (Modelo A), Recompensa (Modelo B), Condições de Trabalho (Modelo C) e Promoção (Modelo D).

No que diz respeito à Satisfação com a Supervisão, o modelo, no step 2, foi significativo,  $F(9, 100) = 51.22, p < 0.001$ , explicando 82% da variância. Verificou-se, em relação ao Empoderamento, que apenas o Empoderamento Global foi preditor significativo da Satisfação relativa à Supervisão,  $\beta = 0.17, t = 1.99, p = 0.050$ , estando pontuações mais elevadas nesta medida associadas com uma maior Satisfação reportada pelos trabalhadores, em relação à Supervisão. Por outro lado, ambas as subescalas de Confiança, Percepções de Confiabilidade e Não Confiança, foram preditores significativos da Satisfação relativa à Supervisão,  $\beta = 0.56, t = 7.24, p < 0.001$  e  $\beta = 0.44, t = 8.89, p < 0.001$ , respetivamente, estando também pontuações mais elevadas associadas com maior Satisfação com a Supervisão.

Relativamente à Satisfação com a Recompensa, o modelo, no step 2, foi significativo,  $F(9, 98) = 28.72, p < 0.001$ , explicando 73% da variância. Em relação ao Empoderamento, as subescalas Informação e Empoderamento Global revelaram ser preditores significativos da Satisfação com a Recompensa,  $\beta = 0.15, t = 2.07, p = 0.041$  e  $\beta = 0.27, t = 2.47, p = 0.015$ , respetivamente, sendo que pontuações superiores nestas subescalas estavam associadas com maior Satisfação reportada em relação a Recompensa. Por outro lado, a subescala Poder Informal, do Empoderamento, foi também preditor significativo da Satisfação com a Recompensa,  $\beta = -0.19, t = -2.63, p = 0.010$ , estando pontuações inferiores em Poder Informal associadas com maior Satisfação relativa a Recompensa. Em relação à Confiança, as subescalas Percepções de Confiabilidade e Não Confiança foram ambas preditores significativos da

---

Satisfação com Recompensa,  $\beta = -.52$ ,  $t = -5.39$ ,  $p < 0.001$  e  $\beta = 0.75$ ,  $t = 11.97$ ,  $p < 0.001$ , respetivamente. Assim, pontuações mais baixas em termos de Perceções de Confiança, e mais elevadas em termos de Não Confiança, estavam associadas com mais Satisfação relativa a Recompensa.

Em relação à Satisfação com as Condições de Trabalho, o modelo, no step 2, foi significativo,  $F(9, 99) = 5.90$ ,  $p < 0.001$ , explicando 35% da variância. Verificou-se que apenas as subescalas Informação, Recursos e Poder Formal, do Empoderamento, e não a Confiança, eram preditores significativo da Satisfação com as Condições de Trabalho,  $\beta = -0.37$ ,  $t = -3.34$ ,  $p = 0.001$ ,  $\beta = 0.32$ ,  $t = 2.19$ ,  $p = 0.031$  e  $\beta = 0.42$ ,  $t = 2.11$ ,  $p = 0.037$ , respetivamente. Desta forma, pontuações mais elevadas em termos de Recursos e Poder Formal, e mais baixas em termos de Informação, estavam associadas com mais Satisfação relativa às Condições de Trabalho.

Por fim, no que diz respeito à Satisfação relativa a Promoção, o modelo, no step 2, foi significativo,  $F(9, 99) = 16.14$ ,  $p < 0.001$ , explicando 60% da variância. Relativamente ao Empoderamento, apenas as subescalas Informação e Recursos mostraram ser preditores significativos da Satisfação relativa a Promoção,  $\beta = 0.32$ ,  $t = 3.70$ ,  $p < 0.001$  e  $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.23$ ,  $p = 0.028$ , respetivamente, sendo que pontuações superiores nestas dimensões estavam associadas com maior Satisfação reportada em relação a Promoção. Em relação à Confiança, apenas a subescala Não Confiança era preditor significativo da Satisfação relativa a Promoção,  $\beta = -0.31$ ,  $t = -4.21$ ,  $p < 0.001$ . Assim, pontuações mais baixas em termos de Não Confiança, estavam associadas com mais Satisfação relativa a Promoção.

Tabela 13 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Supervisão

<b>Modelo A</b>	Steps e variáveis	R2	(R2 Ajustado)	$\beta$	Mudança F
	Step 1 (gl 7, 102)	0.56	(0.53)		18.62***
	Empoderamento: Oportunidade			0.34**	
	Empoderamento: Informação			-0.06	
	Empoderamento: Suporte			0.19	
	Empoderamento: Recursos			-0.30**	
	Empoderamento: Poder Formal			0.25	
	Empoderamento: Poder Informal			-0.17	
	Empoderamento Global			0.42**	
	Step 2 (gl 9, 100)	0.82	(.81)		73.14***
	Empoderamento: Oportunidade			0.12	
	Empoderamento: Informação			0.08	
	Empoderamento: Suporte			0.02	
	Empoderamento: Recursos			-0.04	
	Empoderamento: Poder Formal			-0.15	
	Empoderamento: Poder Informal			-0.10	
	Empoderamento Global			0.17*	
	Confiança: Percepções de Confiabilidade			0.56***	
	Confiança: Não Confiança			0.44***	

Tabela 14 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Recompensa

<b>Modelo B</b>				
Step 1 (gl 7, 100)	0.27	(0.22)		5.39***
Empoderamento: Oportunidade			0.17	
Empoderamento: Informação			0.18	
Empoderamento: Suporte			0.11	
Empoderamento: Recursos			-0.03	
Empoderamento: Poder Formal			-0.49**	
Empoderamento: Poder Informal			-0.32**	
Empoderamento Global			0.57**	
Step 2 (gl 9, 98)	0.73	(0.70)		80.40***
Empoderamento: Oportunidade			-0.01	
Empoderamento: Informação			0.15*	
Empoderamento: Suporte			0.01	
Empoderamento: Recursos			0.12	
Empoderamento: Poder Formal			0.06	
Empoderamento: Poder Informal			-0.19*	
Empoderamento Global			0.27*	
Confiança: Percepções de Confiabilidade			-0.52***	
Confiança: Não Confiança			0.75***	

Tabela 15 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa às Condições de Trabalho

**Modelo C**

Step 1 (gl 7, 101)	0.33	(0.28)		7.09***
Empoderamento: Oportunidade			0.09	
Empoderamento: Informação			-0.38**	
Empoderamento: Suporte			-0.18	
Empoderamento: Recursos			0.27	
Empoderamento: Poder Formal			0.37*	
Empoderamento: Poder Informal			-0.18	
Empoderamento Global			0.24	
Step 2 (gl 9, 99)	0.35	(0.29)		1.50
Empoderamento: Oportunidade			0.05	
Empoderamento: Informação			-0.37**	
Empoderamento: Suporte			-0.22	
Empoderamento: Recursos			0.32*	
Empoderamento: Poder Formal			0.42*	
Empoderamento: Poder Informal			-0.15	
Empoderamento Global			0.18	
Confiança: Percepções de Confiabilidade			-0.04	
Confiança: Não Confiança			0.16	



Tabela 16 - Modelo de Regressão Hierárquico analisando o Empoderamento e a Confiança no Líder enquanto preditores da Satisfação relativa à Promoção

<b>Modelo D</b>				
Step 1 (gl 7,101)	0.52	(0.49)		15.61***
Empoderamento: Oportunidade			0.10	
Empoderamento: Informação			0.33***	
Empoderamento: Suporte			0.04	
Empoderamento: Recursos			0.33**	
Empoderamento: Poder Formal			0.02	
Empoderamento: Poder Informal			-0.09	
Empoderamento Global			0.08	
Step 2 (gl 9, 99)	0.60	(0.56)		9.17***
Empoderamento: Oportunidade			0.18	
Empoderamento: Informação			0.32***	
Empoderamento: Suporte			0.10	
Empoderamento: Recursos			0.26*	
Empoderamento: Poder Formal			-0.15	
Empoderamento: Poder Informal			-0.15	
Empoderamento Global			0.20	
Confiança: Percepções de Confiabilidade			0.14	
Confiança: Não Confiança			-0.31***	

## 5. Discussão de Resultados

Foram dois os principais objetivos a nortear este estudo.

O primeiro objetivo foi o de explorar a relação existente entre o Empoderamento e a Confiança, e o grau Empenhamento e Satisfação dos profissionais de saúde, sendo que foi hipotetizado que as características formais e informais do trabalho estariam relacionadas com o sentimento de Empoderamento (H1),

Empoderamento e Confiança estariam positivamente relacionadas (H2) e que ambas as dimensões estariam também positivamente relacionadas com o Empenhamento Organizacional e Satisfação profissional dos trabalhadores (H3 a H6). Os resultados confirmaram todas estas hipóteses. Assim, verificou-se que participantes que obtiveram pontuações mais elevadas ao nível do Poder Formal e Informal revelaram também mais Empoderamento em termos Globais. Este resultado segue a linha teórica da literatura já existente sobre este tema, e em particular da teoria de Kanter (1977, 1993), uma vez que quando são dadas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento aos colaboradores (neste estudo, profissionais de saúde), bem como suporte, recursos e informação (características estruturais), estes sentem-se empoderados, conclusões também avançadas por Chandler (1986). Relativamente às relações entre o poder e empoderamento, Frank (1993) demonstrou que os colaboradores que se encontram numa posição hierárquicamente superior se sentiam mais empoderados.

Constatou-se também que indivíduos que revelaram perceberem mais Empoderamento, nomeadamente em termos de Oportunidade, Informação, Suporte, Recursos, Poder Formal, Poder Informal e Empoderamento Global mostraram também mais Confiança no Líder. Este resultado é consistente com a literatura, tal como se evidencia nos estudos realizados por Laschinger et al. (2000, 2001), que verificaram que a perceção de empoderamento estava associada com altos níveis de confiança na gestão. Estes resultados traduzem-se na diminuição dos níveis de stress (Laschinger et al., 2001), resultando em trabalho mais eficiente e na capacitação dos comportamentos de lider (Laschinger et al., 1999).

De seguida, quando analisadas as associações entre Empoderamento e Confiança e o Empenhamento e Satisfação dos profissionais, pôde constatar-se que perceções mais elevadas de Empoderamento, nas dimensões Suporte e Empoderamento Global estavam associadas a mais Empenhamento, Normativo e Afetivo, e mais Satisfação, nas suas várias dimensões, Supervisão, Recompensa, Condições de Trabalho e Promoção. Por outro lado, as subescalas de Empoderamento que estiveram relacionadas com menos dimensões de Empenhamento e

Satisfação foram a Informação Poder Informal. No que diz respeito à Confiança, os resultados mostraram que no geral indivíduos que reportavam estar mais confiantes relativamente ao líder, revelavam também mais Empenhamento Normativo e Afetivo, e mais Satisfação, relativa a Supervisão, Recompensa, Condições de Trabalho e Promoção. As relações entre a confiança e o empenhamento foram analisadas também por Morgan & Hunt (1994). Estes resultados são por isso consistentes com a literatura existente, na medida em que se conclui que a confiança no líder explica de forma significativa o empenhamento e a satisfação dos membros da equipa, consideradas dimensões atitudinais da eficácia da equipa.

Por fim, o segundo objetivo deste estudo foi testar um modelo teórico, segundo o qual, o Empoderamento e a Confiança no líder teriam um efeito positivo no grau de Empenhamento e Satisfação dos profissionais na organização. Desta forma, análises de regressão mostraram que, no que diz respeito ao Empenhamento Normativo, tanto Empoderamento como Confiança eram preditores significativos, enquanto relativamente ao Empenhamento Afetivo, só o Empoderamento Global e a Confiança mostraram ser preditores significativos.

No que diz respeito à Satisfação, verificou-se que os preditores diferiram consoante a dimensão da Satisfação analisada. Desta forma, diferentes dimensões de Empoderamento e Confiança revelaram ser preditores significativos de maior Satisfação, em termos de Supervisão, Recompensa e Promoção. Por outro lado, apenas o Empoderamento, e não a Confiança, foi preditor significativo da Satisfação dos Trabalhadores em relação às Condições de Trabalho.

Assim, salienta-se que o papel do Empoderamento e da Confiança no Líder parece diferir consoante a dimensão que está a ser avaliada, sendo que quando são analisadas as suas contribuições em conjunto, há casos em que inclusive apenas um parece estar relacionado com a dimensão analisada. Por outro lado, estes resultados mostraram também que Empoderamento e Confiança parecem ter contribuições independentes para a maioria das dimensões de Empenhamento e Satisfação analisadas, sendo que após controlar as dimensões do Empoderamento, a Confiança no Líder continua a ser preditor significativo, isto é, a ter um papel relevante, tanto em relação ao Empenhamento como à Satisfação. Assim, este estudo vem salientar a importância de ter em consideração os sentimentos de Empoderamento dos trabalhadores, e a Confiança que depositam no líder, enquanto dimensões importantes no

envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com o seu trabalho, e com o seu bem-estar e satisfação em relação ao mesmo.

## 6. Conclusão

Os objetivos deste trabalho consistiram em analisar a relação entre o empoderamento e a confiança no líder, e o grau de satisfação e de empenhamento dos profissionais de saúde, e testar um modelo teórico, segundo o qual o empoderamento e a confiança no líder teriam um efeito positivo no grau de satisfação e de empenhamento dos profissionais na organização.

Os resultados obtidos neste estudo confirmaram todas as hipóteses de trabalho consideradas. Assim, os participantes que obtiveram pontuações mais elevadas ao nível do poder formal e informal revelaram também mais empoderamento em termos globais, confirmando desta forma a primeira hipótese definida (H1), segundo a qual se esperava uma relação entre as características formais e informais do trabalho e o sentimento de empoderamento. Este resultado está também de acordo com a teoria de Kanter (1993), de que quando o ambiente de trabalho é estruturado os colaboradores sentem-se empoderados. Verificou-se também que indivíduos que revelaram perceções de maior empoderamento, em termos de oportunidade, informação, suporte, recursos, poder formal, poder informal e empoderamento global, mostraram também mais confiança no líder, confirmando a segunda hipótese de trabalho (H2), segundo a qual o empoderamento estaria positivamente relacionado com a relação de confiança com a chefia de departamentos. Este resultado é também congruente com a literatura existente, nomeadamente com as conclusões obtidas nos estudos de Laschinger et al. (2000, 2001). No que diz respeito à relação entre empoderamento e confiança e empenhamento e satisfação dos profissionais de saúde, foram também encontradas associações significativas, na medida em que perceções mais elevadas de empoderamento, sobretudo nas dimensões de suporte e empoderamento global, e mais confiança no líder, estiveram associadas a um nível mais elevado de empenhamento e satisfação por parte dos profissionais de saúde. Assim, foram confirmadas as restantes hipóteses de trabalho (H3 a H6), segundo as quais eram esperadas relações positivas entre o empoderamento e a confiança, e o empenhamento e satisfação dos trabalhadores. Por fim, análises de regressão hierárquicas mostraram que para além dos constructos se relacionarem existe também uma relação explicativa entre eles, ou seja, o empoderamento e a confiança no líder revelaram neste estudo poder explanatório no empenhamento e na satisfação dos profissionais de saúde, que variou consoante a dimensão de empenhamento e satisfação analisada. Assim, no que diz respeito ao empenhamento, empoderamento e confiança mostraram ser preditores significativos do

empenhamento normativo; por outro lado, em relação ao empenhamento afetivo, só o empoderamento global e a confiança foram preditores significativos. Relativamente à satisfação profissional, diferentes dimensões de empoderamento e confiança foram preditores significativos de maior satisfação, em termos de supervisão, recompensa e promoção, ao passo que apenas o empoderamento, e não a confiança, foram preditores significativos da satisfação relativa às condições de trabalho.

Em suma, estes resultados revelaram que o ambiente organizacional dotado de acesso a oportunidades e informações, apoio e recursos resulta na percepção de empoderamento e que em associação ao poder formal e informal influenciam a confiança no líder. Para além disso, estas duas dimensões têm um impacto no empenhamento e satisfação dos profissionais de saúde.

De acordo com Kanter (1993), o poder é necessário para que a mobilização de pessoas e recursos seja feita sem opressão e dominação, e resulta na execução eficaz de trabalho, especialmente quando se trata de trabalhadores com responsabilidade sobre outros, salientando a importância do empoderamento e da confiança no líder no envolvimento, bem-estar e satisfação dos trabalhadores com a organização.

### 6.1. Limitações do Estudo e Pistas para Futuras investigações

É importante ter em consideração algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, de referir que este estudo assenta sobretudo em análises de associação, num único momento temporal. Assim, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas, pelo que embora defenda a ideia de que o empoderamento e a confiança promovem mais empenhamento e satisfação dos trabalhadores, estas associações podem ter o sentido oposto, pode ser que níveis superiores de empenhamento e satisfação dos trabalhadores contribuam para aumentar a sua percepção de empoderamento e confiança no líder. Assim, estas podem tratar-se de relações bidirecionais, uma ideia bastante plausível. Por outro lado, é também possível que existam outras variáveis que seria interessante explorar como podendo desempenhar um papel nestas relações. Desta forma, seria interessante para estudos futuros olharem para outras variáveis como características sociodemográficas dos indivíduos, como o nível educacional, ou outras características do ambiente de trabalho particular, que possam ajudar a esclarecer um pouco mais este quadro de associações encontradas. Seria também interessante analisar estas mesmas relações noutros contextos de trabalho distintos, permitindo

até a comparação de contextos de trabalho a este nível, e uma maior generalização dos resultados.

De salientar ainda, que caso o espaço temporal o tivesse permitido, um maior número de respostas seria favorável, provavelmente para a obtenção de conclusões diferentes. Por consequência, a aplicação do questionário em mais unidades de saúde provavelmente traduzir-se-ia em cenários diferentes dos obtidos.

Em suma, este estudo vem contribuir para a compreensão das relações entre empoderamento e confiança, e o empenhamento e satisfação dos profissionais de saúde, salientando a importância destas dimensões. Deste modo, este estudo apresenta a importância dos gestores de unidades de saúde potenciarem ambientes de trabalho com características estruturais, que promovam a percepção de empoderamento e confiança.

Para a obtenção de níveis de efetividade de trabalho aumentados, e consequente aumento de qualidade dos cuidados prestados, é essencial o estabelecimento de empoderamento e confiança, pois estes têm impacto no aumento da satisfação e do empenhamento organizacional. Os gestores de unidades de saúde devem estar sensibilizados para estas questões, procurar delegar tarefas e responsabilidades nos trabalhadores, no sentido de aumentar a sua percepção de empoderamento.

Com a grave crise económica que atravessamos, são propostas alterações recorrentes com objetivo de tornar as unidades de saúde mais eficientes, com os mesmos recursos disponíveis. Assim, para estas mudanças sejam bem recebidas, torna-se essencial a presença das estruturas enunciadas na teoria de Kanter, para a obtenção de metas organizacionais e manutenção da confiança na gestão.

## 7. Referências Bibliográficas

Adams, R. (2008). *Empowerment, Participation and Social Work* (4ª ed.). Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. C. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-336). Lisboa: McGraw-Hills.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043

Anarson, L., & Johnsen, S. (2012). *The Role and Perception of Organizational Trust* (Tese de Mestrado). Retirada de <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/30151>

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. doi: 10.1016/0749-5978(89)90051-4

Azevedo, R. (2011); O empoderamento e a confiança dos enfermeiros: impacto na satisfação e no empenhamento organizacional (Tese de Mestrado). Retirada de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17483>

Baird, A., & St. Amand, R. (1995). *Trust within the Organization*. Ottawa, CA: Public Service Commission of Canada.

Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574-599. doi: 10.1108/00483481011064154

Barbee, C., & Bott, V. (1991). Customer treatment as a mirror of employee treatment. *Advanced Management Journal*, 56(2), 27-32.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112. doi: 10.2307/255959



Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, *63*, 163-191. doi: 10.1177/0018726709337039

Bish, M., Kenny, A., & May, R. (2014). Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, *22*(1), 29-37. doi: 10.1111/jonm.12029

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment Takes More than a Minute*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Boren, R. (1994). Don't delegate – empower. *Supervisory Management*, *39*(10), 10.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT Sloan Management Review*, *36*(4), 73.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour: An introductory text*. Harlow, UK: Prentice Hall.

Butler, J. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory. *Journal of Management*, *17*(3), 643-663. doi: 10.1177/014920639101700307

Chandler G. (1986). *The Relationship of Nursing Work Environment to Empowerment and Powerlessness* (Tese de Doutorado). Retirada de <http://content.lib.utah.edu/utis/getfile/collection/etd1/id/1204/filename/935.pdf>

Cho, J., Laschinger, H., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing Leadership*, *19*(3), 43-60.

Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, *13*(4), 551–573. doi: 10.1080/14719037.2010.525033

Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260. doi: 10.2307/3151140

Clark, M., & Payne, R. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205 - 224. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V

Clarke, S., & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175-1185. doi:10.1111/j.1539-6924.2006.00824.x

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.2307/258093

Costa, A. C. (2002). Promover a confiança em contextos organizacionais: um imperativo das práticas de gestão. In M. P. Cunha & S. B. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais* (pp. 207-222). Lisboa: Editora RH.

Costa, A., Roe, R., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-8.

Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 51(7), 26-34.

Cummings, L. L., & Bromiley, E. (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª ed.). Lisboa: editora RH.

Curral, S., & Epstein, M. (2003). The fragility of organizational trust: Lesson from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.

Curral, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170. doi: 10.1006/obhd.1995.1097

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1985). Determinants of nursing turnover among nursing department employees. *Nursing in Research and Health*, 8(4), 397-411. doi: 10.1002/nur.4770080413

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640

Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. doi: 10.1177/0018726700533006

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Nova Iorque: Free Press.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4<sup>a</sup> ed.). Londres: SAGE.

Fife-Schaw, C. (2006). Levels of measurement. In G. M. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Schaw, & J. A. Smith (Eds.), *Research Methods in Psychology* (pp. 50-63). London: Sage.

Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson -sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271–278. doi: 10.1080/08853134.2000.10754247

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, 32(1), 115-130. doi: 10.2307/256422

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80. doi: 10.5465/AME.2000.4468067

Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. Londres: Gower Publishing.

Freire, C. (2007). *Confiança : determinantes e implicações em equipas de I&D* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6310>

Freire, C.; Azevedo, R. (2015) "Empowering and trustful leadership: impact on nurses' commitment", *Personnel Review*, Vol. 44 (5), 702 – 719. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2014-0021>

Gabarro, J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. Athos, & J. (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-339. doi: 10.1177/009102609802700303

Goleman, D. (1999). *Trabalhar com a Inteligência emocional*. Lisboa: Temas & Debates.

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in-group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Series of Group Processes* (pp. 131-185). New York: Wiley.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

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: An International Journal*, 14, 39-55.

Guzzo, R. A., Nelson, G. L., & Noonan, K. A. (1992). Commitment and employer involvement in employees' nonwork lives. In S. Zedeck. (Ed.), *Work, families and organizations* (pp. 236-271). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Manpower Administration*, 1-87.

Hernandez, J. A., & Melo, M. F. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. *Revista Psicologia Organizações Trabalho*, 3(1), 11-26.

Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.

Johnson, D. S., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00140-1

Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Nova Iorque: Simon & Schuster.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1968). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. Nova Iorque: Russell Sage Foundation.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.

Kern, H. (1998). Lack of trust, surfeit of trust: some causes of the innovation crisis in German industry. In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. (pp. 203-213). New York: Oxford University Press.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 60-84. doi: 10.2307/256728

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. Nova York: Oxford University Press.

Laschinger, H. K. S. (1996). A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administrative Quarterly*, *20*(2), 25-41. doi: 10.1097/00006216-199602020-00006

Laschinger, H. K. S., 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., 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. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *Journal of Nursing Administration*, *31*(5), 260-272. doi: 10.1097/00005110-200105000-00006

Laschinger, H. K. S., & Havens, D. S. (1996). Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice, work satisfaction and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, *26*(9), 23-75.

Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, *29*(5), 28-39. doi: 10.1097/00005110-199905000-00005

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review*, *28*(3), 169-191. doi: 10.1108/00483489910264570

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Cidade: Brooks/Cole Publishing Company.

Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass

Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extralaborais* (Tese de Doutorado). Retirada de <http://hdl.handle.net/1822/7289>

Levin, S. (1999). *Development of an instrument*. The George Washington University: Dissertation Abstracts International A60/02.

Lin, C. Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 136(5), 533-554. doi: 10.1080/00223980209605549

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Maar, W. L. (2006). A dialética da centralidade do trabalho. *Ciência e Cultura*, 58(4), 26-28. Retrieved 03 2015, from <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a14v58n4.pdf>

Martins, C. (2011). *Manual de Análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilibrios Edições.

Martins, M. C., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de constuto da escala de satisfação no trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta – analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-74. doi: 10.2307/258792

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, *48*(5), 874-888. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803928

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59. doi: 10.2307/256727

McDermott, K., Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management*, *27*(5), 44-49.

Menon, S. T. (1995). *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*. Canada: McGill University.

Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C. L. (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 175-228). Chichester: John Wiley & Sons.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, *1*(1), 61-98. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational*



*Behaviour*, 19(1), 29-52. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (1986). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

Mishra, A. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In R. Kramer, & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moreira, P. M. (2005). *Constituição e Funcionamento de Redes Inter-Organizacionais: Uma Perspectiva Dicrónica* (Tese de Doutorado).

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi: 10.2307/1252308

Mosher, G. A. (2013). Trust, safety, and employee decision-making: A review of research and discussion of future directions. *Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(1), 2-11.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment absenteeism, and turnover*. Nova Iorque: Academic Press.

Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. I. (2015). Empowering employees: A Portuguese adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). *Psicologia*, 29(1), 1-10.

Organ, D. W., & Paine, J. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship

behavior. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 338-368). New York: John Wiley & Sons.

Pereira, J. P. (2005). *A Satisfação no Trabalho: uma aplicação ao Sector Hoteleiro da Ilha de São Miguel* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.3/506>

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. doi: 10.1177/014920639902500606

Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi: 10.2307/258128

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00068-2

Robins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (5<sup>a</sup>.ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Rogers, J. D., Clow, K. E., & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14-26. doi: 10.1108/08876049410053267

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617

Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp. 88-117). New York: Oxford University Press.

Schneider, B. G., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and Culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. doi: 10.1016/0090-2616(94)90085-X

Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. doi: 10.1037/a0022676

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-47.

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organizational Science*, 4(3), 367-392. doi: 10.1287/orsc.4.3.367

Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330-1339. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.03.007

Sommer, M., Nunes, O., Hipólito, J., Brites, R., Pires, M., & Pires, P. (2010). Empowerment e Percurso Académico: Voltar à Escola. *Actas do VII Simpósio Nacional de Psicologia* (pp. 1671-1681). Universidade do Minho.

Sparks, B. A., Bradley, G. L., & Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology and Marketing*, 14(5), 475-493. doi: 10.1002/(SICI)1520-6793(199708)14:5<475::AID-MAR3>3.0.CO;2-5

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi: 10.1007/BF00929796

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi: 10.2307/256789

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper, *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 54-72). Londres: SAGE Publications.

Staw, B. M., & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331. doi: 10.2307/2393415

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: 10.2307/258687

Thompson, N. (2007). Power and empowerment theory. In N. Thompson (Ed.), *Power and Empowerment* (pp. 3-31). Lyme Regis: Russell House Publishing.

Vala, J., Monteiro, B., Lima, M., & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações - estudo em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-44). John Wiley & Sons.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 23(3), 513-530. doi: 10.2307/259292

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56. doi: 10.1108/00483489810368549

Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration, 24*(45), 39-47.

Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal, 3*(3), 210-231. doi: 10.1057/omj.2006.20

Zimmernan, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology, 3* (5), 581-599. doi: 10.1007/BF02506983



## 8. Anexos

Anexo A - Instrumento e Recolha de Dados



**Universidade do Minho**

## QUESTIONÁRIO

A investigadora, Ana Margarida Pinto Teixeira da Silva, mestranda em Gestão de Unidades de Saúde, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, encontra-se a realizar uma dissertação de mestrado com o tema: “O Impacto do Empoderamento na Confiança no Supervisor e na Satisfação dos Profissionais de Saúde.”

É de toda a conveniência que colabore respondendo com o máximo rigor e honestidade. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas que as respostas traduzam a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**.

Para responder, coloque uma **cruz** no retângulo que corresponde à sua opinião.

Agradece-se desde já a sua colaboração.

Atenciosamente

A Investigadora

Ana Margarida Pinto Teixeira da Silva



## Parte I – Empoderamento

As seguintes afirmações referem-se à percepção dos indivíduos relativamente ao empoderamento (poder de decisão, autonomia e participação na administração).

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo/ sem opinião	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
<b>No meu trabalho atual considero:</b>					
1. O trabalho desafiador					
2. Que tenho oportunidade de ganhara novas competências e conhecimentos					
3. Que as tarefas que desempenho são adequadas às minhas competências e conhecimentos					
<b>Considero que disponho de informação relativamente:</b>					
4. Ao estado atual da instituição					
5. Aos valores da gestão de topo					
6. Aos objetivos da gestão de topo					
<b>Relativamente ao meu trabalho, considero que recebo informação específica:</b>					
7. Sobre as coisas que faço bem.					
8. Sobre as coisas que poderia melhorar					
9. Sobre conselhos uteis para a resolução de determinados problemas					
<b>No meu trabalho, considero que tenho:</b>					
10. Tempo disponível para tratar da documentação necessária.					
11. Tempo disponível para cumprir as exigências do trabalho					
12. Oportunidade de receber ajuda temporária, quando necessito dela.					
<b>No meu trabalho considero que:</b>					
13. Sou recompensado quando realizo algo inovador.					
14. Tenho flexibilidade para executar as minhas funções.					
15. As minhas ações têm visibilidade dentro da instituição.					
<b>No meu trabalho tenho oportunidade de:</b>					
16. Colaborar com os médicos no atendimento aos doentes.					
17. Ser procurado por colegas para ajudar na resolução de problemas.					
18. Ser procurado pelos gestores para ajudar na resolução de problemas.					
<b>Posso afirmar que:</b>					
19. No geral, o ambiente do meu trabalho atual dá-me poder para realizar o meu trabalho de maneira efetiva.					
20. No geral, considero que o ambiente do meu local de trabalho é propício ao empoderamento.					

## Parte II – Confiança no Líder de Equipa

As afirmações que se seguem expressam o nível de confiança dos membros da equipa em relação ao responsável/chefe de equipa. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	<b>1. Discordo totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo/ sem opinião</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
1. O Responsável /chefe é sincero no relacionamento com os seus colaboradores.					
2. Confio no responsável/chefe devido aos seus conhecimentos teórico e práticos.					
3. Confio no meu responsável/chefe porque o considero completo.					
4. Considero o responsável/chefe oportunista dado procurar tirar vantagem do comportamento de terceiros.					
5. Considero que o Responsável/Chefe não cumpre com rigor os seus compromissos profissionais.					
6. Confio no Responsável/Chefe porque, de uma forma geral, cumpre as promessas que faz.					
7. Na relação com o Responsável /Chefe tenho sempre que ser muito cauteloso (a).					
8. Sinto que em qualquer circunstância posso contar com a franqueza do responsável/chefe.					
9. Sou cauteloso (a) na relação que estabeleço com o meu Responsável/Chefe porque receio que me prejudique profissionalmente.					
10. Confio no meu Responsável/ Chefe porque até à data nunca me deixou ficar mal.					
11. A confiança que deposito no Responsável/ Chefe deve-se fundamentalmente a um modo de atuação constante e previsível na resolução de problemas.					
12. Não confio no Responsável/ Chefe porque considero que não estabelece claramente as regras de atuação.					
13. Confio plenamente nas ações do Responsável/ Chefe porque acredito no seu desejo de proteger os interesses dos outros.					
14. Quando toma decisões o Responsável/ Chefe tem em principal linha de conta o bem-estar de todos os membros da equipa.					
15. Não confio em ninguém na equipa, nem mesmo no Responsável/ Chefe, porque considero que aqui cada um tem apenas em linha de conta os seus interesses pessoais.					
16. Posso esperar do Responsável/Chefe atitudes positivas mesmo quando exponho algumas fraquezas.					
17. Confio no Responsável/Chefe porque sei que me disponibiliza toda a informação de que necessito.					

	<b>1. Discordo totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo/ sem opinião</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
18. Se tiver dificuldades no meu trabalho sei que o Responsável/ Chefe me tentará ajudar.					
19. Sinto-me à vontade a discutir problemas e dificuldades com o Responsável/Chefe.					
20. Sei que a minha opinião é tida em conta pelo Responsável/Chefe quando tem que tomar decisões que me afetam profissionalmente.					
21. Sinto que o Responsável/Chefe tem consideração pelo meu trabalho.					
22. Sinto que o Responsável/Chefe me trata sempre de forma justa.					
23. Tenho total confiança nas capacidades do Responsável/Chefe.					
24. Confio no Responsável/Chefe porque lhe reconheço competência.					

### Parte III – Empenhamento na Organização

As afirmações seguintes expressam as opiniões e sentimentos dos indivíduos em relação à organização de que fazem parte. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma delas, para tal, coloque uma cruz no quadrado que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada questão.

	<b>1. Discordo totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo/ sem opinião</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
1. Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização.					
2. Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutra organização.					
3. Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à organização.					
4. Não me sinto “emocionalmente ligado (a)” a esta organização.					
5. Não me sinto como “parte da família” na organização.					
6. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.					
7. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.					
8. Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse.					
9. Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização.					
10. Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.					
11. Esta organização tem um grande significado para mim.					
12. A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a organização.					
13. Esta organização merece a minha lealdade.					
14. Neste momento, não abandonaria a minha organização porque tenho um sentimento de obrigação para com ela.					
15. Devo muito a esta organização.					
16. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar neste momento a minha organização.					
17. Sentir-me-ia culpado (a) se deixasse a minha organização neste momento.					
18. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização.					

## Parte IV – Satisfação Profissional

As afirmações seguintes expressam a satisfação dos indivíduos. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma delas, colocando uma cruz no quadrado que melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.

	<b>1. Discordo totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo/ sem opinião</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
1. Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo.					
2. Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho.					
3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.					
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.					
5. Quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço.					
6. Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho.					
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.					
8. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.					
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.					
10. Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes.					
11. Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos.					
12. O meu supervisor é injusto para mim.					
13. Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros setores oferecem.					
14. Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido.					
15. Meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia.					
16. Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.					
17. Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.					
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.					
19. Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam.					
20. Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como em outras organizações.					
21. O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.					
22. O conjunto de benefícios que recebo corresponde aquilo que é justo esperar.					
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha neste setor.					
24. Eu tenho demasiado a fazer no trabalho.					

	<b>1. Discordo totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo/ sem opinião</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
25. Eu aprecio os meus colegas de trabalho.					
26. Eu sinto frequentemente que não sei o que está a acontecer nesta organização.					
27. Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho.					
28. Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário.					
29. Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta.					
30. Eu aprecio o meu supervisor.					
31. Tenho demasiado trabalho burocrático (preenchimento de registos).					
32. Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser.					
33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.					
34. Existe demasiados conflitos no meu local de trabalho.					
35. O meu trabalho é agradável.					
36. As atribuições do trabalho não são inteiramente explicadas.					

## Dados Biográficos

**Sexo:** Feminino Masculino**Idade:** ≤25 anos 36 – 45 anos ≥ 56 anos 26-35 anos 46 – 55 anos**Tipo de Vínculo Laboral:** Contrato Individual de Trabalho a termo certo Trabalhador Independente Contrato Individual de Trabalho sem termo Outro. Qual?**Grau Académico:**

Ensino Básico:

 1ª Ciclo (1º a 4º ano) 2º Ciclo (5º e 6º ano) 3º Ciclo (7º, 8º e 9º ano) Ensino Secundário (10º a 12º ano) Bacharelato Licenciatura Pós- Graduação Mestrado Doutoramento**Categoria Profissional:** Auxiliar de Ação Médica Auxiliar de Apoio Domiciliário Auxiliar de Geriatria Enfermeiro Fisioterapeuta Médico Psicólogo (a)