

# Engagement e Empowerment Psicológico Como Antecedentes da Satisfação Profissional: Um Estudo Exploratório

## Engagement, Psychology Empowerment as Antecedents of Job Satisfaction: An Exploratory Study

Daniel Luis Moura<sup>1</sup>, Alejandro Orgambídez Ramos<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Algarve, Faro, Portugal

Correspondência: Daniel Luis Moura, Endereço: Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal, CEP.: 50.740-550, Recife, Brasil. Tel: +351 289 800-000. E-mail: a37855@ualg.pt

Recebido: 21 de Novembro de 2013 Aceito: 23 de Junho de 2015 Publicado: 02 de Março de 2016

### Resumo

Cada vez mais as organizações encetam a dar valor ao funcionamento ótimo do indivíduo, uma vez que acarreta vantagens, tanto para o indivíduo, como para a própria organização. Partindo deste pressuposto, o objetivo desta investigação, é analisar as relações do empowerment psicológico e o engagement no trabalho sobre a satisfação profissional. Participaram 306 sujeitos empregados de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 18 e 72 anos ( $M = 35.59$ ,  $DP = 10.66$ ), através de um questionário online. Os modelos de regressão lineal múltipla indicaram que os preditores mais fortes da satisfação foram o empowerment psicológico e o engagement no trabalho. Os trabalhadores que experimentam elevados níveis de vigor, dedicação e absorção, junto com sentimentos de autoeficácia e de impacto nas tarefas que realizam, expressaram maiores níveis de satisfação tanto global como nos diferentes elementos do contexto de trabalho. Constata-se assim a importância do engagement e do empowerment psicológico para a melhoria de qualidade de vida no trabalho, que consequentemente originará um aumento da saúde organizacional. Futuras investigações poderão abordar este modelo utilizando diferentes variáveis.

**Palavras-chave:** Engagement, empowerment psicológico, satisfação profissional.

### Abstract

Increasingly organizations enter into a give value to optimal functioning of the individual as it brings advantages both for the individual and for the organization itself. Under this assumption, the goal of this research is to analyze the relations of psychological empowerment and engagement at work on job satisfaction. The sample consists of 306 subjects employees of both genders with aged between 18 and 72 years ( $M = 35.59$ ,  $SD = 10.66$ ), a cross sectional study using online questionnaires was conducted. Multiple linear regression models indicated that the strongest predictor of satisfaction was psychological empowerment and engagement at work. Workers who experience high levels of vigor, dedication and absorption, along with feelings of self-efficacy and impact in the tasks they perform, expressed higher levels of satisfaction both globally and in different elements of the work context. It thus appears the importance of engagement and psychological empowerment to improve quality of work life, which consequently results in an increase of organizational health. Future research could address this model using different variables.

**Keywords:** Engagement, psychology empowerment, job satisfaction.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

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

Nesta linha, as organizações modernas estão em constante mudança. Tais mudanças organizacionais têm impacto

nos postos de trabalho, e conseqüentemente influenciam a segurança, a saúde e o bem-estar dos empregados.

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

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

Porém, já existem organizações com políticas de recursos humanos que têm por base conceitos, teorias e aplicações psicológicas que objetivam melhorar e incrementar tanto a saúde, segurança e bem-estar dos seus empregados, como a motivação, o compromisso, a produtividade e o desempenho organizacional (SALANOVA, 2008; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2005; TORRENTE; SALANOVA; LLORENS; SCHAUFELI, 2012).

Em face disto, este trabalho de investigação trata sobre três constructos psicológicos especialmente relevantes para as empresas: o engagement, no qual os trabalhadores têm um senso de energia, estão conectados com o trabalho, e vê-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho, o empowerment psicológico, que é visto como a percepção e as atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e ao seu papel na organização e a satisfação pessoal no trabalho (CONGER; KANUNGO, 1988 TORRENTE; SALANOVA; LLORENS; SCHAUFELI, 2012). Assim, a presente investigação objetiva analisar as relações e contribuições do engagement e do empowerment psicológico na predição da satisfação profissional.

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

## 2. Revisão da Literatura

O engagement tem, atualmente, ganho especial relevância devido às novas perspectiva organizacionais mais positivas, que visam otimizar o capital humano e o capital social, da mesma forma que se maximiza a estratégia de negócio. Por outras palavras, as organizações positivas pretendem imprimir este carácter mais positivo nos funcionários de modo a conseguir que estes se apresentem mais motivados e psicologicamente saudáveis, de forma a prosperar economicamente e socialmente no atual contexto económico, trazendo, é claro, vantagens para a própria organização (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; MERCER, 2007; SALANOVA; SCHAUFELI, 2004; SIMPSON, 2009; SONNENTAG; MOJZA; DEMEROUTI; BAKKER, 2012; XANTHOPOULOU; BAKKER; FISCHBACH, 2013).

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

O engagement é, então, definido como um estado afetivo-cognitivo-motivacional de realização, que não se foca num objeto em particular, num evento, num indivíduo ou comportamento, mas reflete um estado mental dos trabalhadores no presente imediato, podendo ser distinguido de um traço de personalidade, o qual tem uma disposição durável, e reflete uma reação típica da pessoa. Na sua conceptualização, o engagement é composto por três componentes, o vigor, a dedicação e a absorção (OUWENEEL; LE BLANC; SCHAUFELI, 2013; PERTOU; DEMEROUTI; PEETERS; SCHAUFELI, 2012; SCHAUFELI; MARTINEZ; PINTO; SALANOVA; BAKKER, 2002; SCHAUFELI, 2012; SCHAUFELI; SALANOVA, 2007).

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

Portanto, os trabalhadores com altos níveis de engagement têm um forte sentimento de pertença à organização, são fiéis à própria organização, e rendem mais do que lhes é exigido. São, ainda, caracterizados por uma forte energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes para lidar com as exigências

do trabalho, sendo agentes ativos que tomam a iniciativa no trabalho. Apresentam, assim, uma elevada capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações (BRESÓ; SCHAUFELI; SALANOVA, 2011; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009; SCHAUFELI; SALANOVA, 2007).

Ainda dentro desta investigação, vai ser empregado o conceito de empowerment psicológico. Neste âmbito, existem diferentes perspectivas sobre o empowerment, nas quais realça-se duas, a fim de distinguir alguns conceitos: a psicológica e a perspectiva organizacional. O empowerment organizacional define-se como a descentralização de funções, ou seja, objetiva a transmissão do poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas (SANTANA; SANTOS, 2011; WALL; WOOD; LEACH, 2004). Por sua vez, o empowerment psicológico diz respeito às convicções pessoais que os funcionários têm sobre os seus papéis na organização (KNOL; VAN LINGE, 2009). No que concerne à perspectiva psicológica, Spreitzer (1995) refere-se ao empowerment psicológico tendo na sua base quatro sentimentos determinantes:

- i. O sentimento de significação, onde existe um elevado nível de concordância entre as crenças e os valores pessoais e os seus próprios comportamentos, papéis profissionais e fins propostos. A perceção dos indivíduos permeia a sua relação com o seu trabalho, onde estes têm a sensação de fazer algo onde, realmente, vale a pena empregar o seu tempo e esforço para se sentirem satisfeitos e motivados, colocando todo o seu empenho na execução de uma determinada tarefa (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003). Dimitriades (2005) assegura, ainda, que a tarefa executada é muito importante para o indivíduo que a está a realizar. Assim, esta dimensão demonstra o sentimento dos indivíduos em fazer a diferença, tanto para a organização, como para o mundo onde se encontram inseridos (MENON, 2001);
- ii. O sentimento de autoeficácia/competência, significa a crença na posse de aptidões e habilidades necessárias para melhorar ou conseguir realizar uma tarefa corretamente (BANDURA, 1982; SPREITZER, 1995). Blanchard, Carlos e Randolph (2001) conceptualizam este sentimento como o conhecimento e as habilidades que um indivíduo leva para um objetivo ou uma tarefa. A melhor forma de determinar a competência é o desempenho demonstrado;
- iii. O sentimento de autodeterminação, significa a crença na posse da autonomia necessária ou de controlo dos fatores que afetam o desempenho pessoal. Holdsworth e Cartwright (2003) afirmam que esta dimensão está associada à liberdade, uma vez que permite aos indivíduos a possibilidade de escolher quais as tarefas a fazer e como realizá-las. Dimitriades (2005) entende-a como o sentimento do indivíduo quando ele menciona que tem autonomia significativa para realizar o seu trabalho;
- iv. O sentimento de impacto pessoal no meio ambiente de trabalho, implica um controlo sobre a totalidade do trabalho e dos seus resultados (SPREITZER, 1995; THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Esta dimensão reflete o grau de influência que um indivíduo possui no resultado final da realização de uma determinada tarefa (MATTHEWS; DIAZ; COLE, 2003).

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

Deste modo, no que diz respeito à relação destas duas variáveis com a satisfação profissional, a literatura salienta diversos aspetos. Refira-se um estudo longitudinal de Bakker, Euwema e Van Emmerik (2006) entre colaboradores de uma companhia, que verificou que o suporte social dos colegas e a autonomia no trabalho estão positivamente relacionados com elevados níveis de engagement e de satisfação profissional.

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

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

Ainda neste âmbito, foi demonstrado empiricamente que o engagement se encontra positivamente relacionado com a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida em geral, bem como com a produtividade no trabalho, enquanto, por outro lado, se encontra relacionado, negativamente, com o absentismo (HAKANENA; SCHAUFELI, 2012; HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2002; MARKOS; SRIDEVI, 2010; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SEPPÄLÄ et al., 2012; WARR; ILKE, 2012; Yeh, 2013).

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

Além disso, outros resultados sugerem que, quando existe um maior empowerment psicológico nos funcionários, estes sentem-se mais absorvidos no seu trabalho e mais comprometidos com a organização, o que poderá levar a um maior nível de engagement e maior satisfação profissional (CHO; LASCHINGER; WONG, 2006).

Em suma, esta investigação tem aplicabilidade social, pois é de forma assumida que as organizações desejam a maior produtividade possível por parte dos empregados, uma vez que os indivíduos com altos níveis de engagement e com altos níveis de empowerment psicológico são enérgicos e demonstram uma ligação positiva com as atividades laborais, encarando-se a si próprios como capazes de fazer face às exigências da profissão, demonstrando uma alta performance no trabalho, melhorando os resultados organizacionais (OUWENEEL; LE BLANC; SCHAUFELI, 2013).

### **3. Método**

#### **3.1 População e amostra**

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

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

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

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

#### **3.2 Instrumentos**

Nos instrumentos empregou-se 3 escalas no total, todas traduzidas para a população portuguesa e com boas características psicométricas, com vista a medir as variáveis em estudo. Aparte destes instrumentos, foram aplicadas algumas questões sociodemográficas, bem como uma questão de controlo de modo a confirmar se o sujeito trabalha, ou não, há mais de um ano na mesma função e na mesma organização.

##### **3.2.1 Engagement**

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

##### **3.2.2 Empowerment psicológico**

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

investigação a consistência interna dos fatores é de  $\alpha = 0.93$  no significado,  $\alpha = 0.86$  na competência,  $\alpha = 0.89$  na autodeterminação e, por fim,  $\alpha = 0.92$  no impacto.

### **3.2.3 Satisfação profissional**

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

### **3.3 Procedimento**

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

A recolha de informação foi realizada através de um questionário colocado online na plataforma GoogleDocs. A opção de um questionário online tem como objetivo garantir um maior número de respostas, já que o participante acede ao questionário com uma maior autonomia e liberdade de desistir, com total anonimato (GONÇALVES, 2008). Ainda de destacar, que, para garantir que nenhum participante pudesse responder mais do que uma vez ao questionário, procedeu-se, informativamente, ao cruzamento de todos os dados sociodemográficos de todos os participantes através do software Microsoft Office Access 2013, em que se verificou que não houve nenhum participante a responder mais do que uma vez.

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

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

Os questionários foram disponibilizados entre o mês de Setembro e de Novembro de 2012. É de salientar ainda, que igualmente irá modificar-se em todas as escalas empregadas a unidade de medida de origem, ou seja, todas as escalas serão tipo likert de 1 a 20, uma vez que permite uma maior amplitude e variabilidade de respostas a cada item. A utilização de este tipo de escalas de 20 pontos constitui uma melhoria ao nível da sensibilidade e também se assemelha mais ao continuum da opinião do sujeito (CUNHA, 2007).

### **3.4 Análise estatística dos dados**

Foram realizados diferentes testes estatísticos, e calculou-se para todas as variáveis em estudo, as médias, desvios padrões, assimetria (Skewness) e curtose (Kurtosis). Referente à hipótese executou-se correlações de Pearson e uma regressão linear múltipla segundo o método Stepwise.

## **4. Resultados**

### **4.1 Análise preliminar**

Em primeiro lugar, antes de testar as hipóteses, examinou-se todas as variáveis em estudo: engagement, empowerment e a satisfação no trabalho. Diante disso, realizou-se o teste do fator único de Harman, para verificar a presença do efeito de método comum. Assim, todas as variáveis foram inseridas numa análise fatorial exploratória, utilizando as componentes principais da análise fatorial não rotacionada, e forçando a extrair um fator. O fator surgido explica menos de 50% da variância (36,6%). Desta maneira nenhum fator geral é aparente (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE; PODSAKOFF, 2003). Embora os resultados desta análise não excluam a possibilidade da variância de método comum, eles sugerem que a variância comum não é uma grande preocupação e, assim, é improvável que haja confusão nas interpretações dos resultados.

### **4.2 Análise dos dados**

Todas as variáveis em estudo ostentam correlações positivas e significativas ( $p < .01$ ) entre elas (tabela 4.1), apresentando igualmente valores acima do ponto médio na pontuação da escala. De lembrar o facto de que as escalas foram todas convertidas na sua unidade de medida (de 1 a 20). Os valores de assimetria e curtose são, na sua generalidade, inferiores a 1, não indicando, por isso, desvios consideráveis à normalidade (MAROCO, 2010).

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

	Média	Desvio- Padrão	Assimetri- a	Curtose	1	2	3
1. <i>Empowerment</i>	15,51	2,58	-,0405	-0,444	1	0,668**	0,387**
2. <i>Engagement</i>	15,02	3,27	-0,890	0,773		1	0,488**
3. Satisfação	12,40	3,37	-0,347	0,039			1

p<0,01

**Tabela 1:** Estatística descritiva e correlacional entre as variáveis em estudo.

Realizou-se a análise de uma regressão múltipla stepwise, com vista a prever a satisfação profissional, através das quatro dimensões do empowerment psicológico e igualmente do engagement. Certifica-se efetivamente que as dimensões do empowerment psicológico predizem com um total de variância explicada de 20.2% [F (4, 289) = 18,274; p=0,000], porém constata-se que apenas as dimensões de competência e impacto são significativas.

Todavia no step 2 o modelo é melhorado substancialmente com as variáveis de empowerment psicológico e o engagement a predizerem a satisfação profissional [F (5, 288) = 20,222; p=0,000], em que a variância total explicada do modelo é de 26%. Sendo que neste segundo passo as variáveis significativas passam a ser o impacto e o engagement. De salientar que os valores de tolerância e de VIF indicam que não existem problemas de multicolinearidade.

	B	SE B	Beta
<i>Step 1</i>			
Significado	0,370	0,069	0,341
Competência	-0,046	0,086	-0,032*
Autodeterminação	0,150	0,060	0,163
Impacto	0,035	0,042	0,050*
<i>Step 2</i>			
Significado	0,110	0,086	0,102
Competência	-0,102	0,084	-0,071
Autodeterminação	0,113	0,058	0,122
Impacto	0,008	0,041	0,012*
<i>Engagement</i>	0,392	0,083	0,382*

**Tabela 2:** Análise de regressão múltipla stepwise com a satisfação profissional como variável dependente.

## 5. Discussão

Os resultados obtidos são coerentes com os observados em outras investigações (DURÁN; EXTREMERA; MONTALBÁN; REY, 2005; FULLER; MORRISON; JONES; BRIDGER; BROWN, 1999; LASCHINGER; FINEGAN; SHAMIAN; WILK, 2001; SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011; SHIMAZU; SCHAUFELI; KUBOTA; KAWAKAMI, 2012). O engagement e o empowerment psicológico estão correlacionados com a satisfação profissional, predizendo fortemente este último constructo, sendo que relativamente ao Step 1 na regressão linear múltipla, as variáveis por parte do empowerment psicológico impacto e competência predizem fortemente a satisfação laboral, ou seja, o grau de influência que um indivíduo possui no resultado final da realização de uma determinada tarefa e a crença que o indivíduo possui nas suas capacidades para realizar as atividades, são preditores fortes de uma maior satisfação no local de trabalho (SPREITZER, 1995).

Contudo no Step 2, obviamente o engagement, é a variável com mais potência na explicação da satisfação profissional, mas a dimensão competência deixou de ser significativa, isto pode ser explicado porque muitos funcionários com altos níveis de engagement percebem-se como capazes de lidar com as exigências dos seus postos de trabalho, demonstram autoeficácia, que basicamente é a dimensão competência, sendo deste modo confundida com a presença do engagement como fator global (MATTHEWS; DIAZ; COLE, 2003).

Estes resultados em parte, já foram comprovado por outros autores. Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro e Grau

(2000), verificaram que as três dimensões do engagement (vigor, absorção e dedicação) estão correlacionadas positivamente com a satisfação laboral. Para alguns autores, engagement e satisfação estão estritamente ligados, nomeadamente, Harter e colaboradores (2002) definiram o engagement como o envolvimento do indivíduo, a satisfação e o entusiasmo com o trabalho. As consequências do engagement e do empowerment psicológico referem-se, principalmente, às atitudes perante o trabalho e a organização (e.g., satisfação laboral, compromisso organizacional, baixa intenção de abandonar a organização, ao sentimento de autoeficácia e de controlo sobre o trabalho), o desempenho na realização de tarefas e a saúde.

Os colaboradores com altos níveis de engagement, quando comparados com aqueles que apresentam baixos níveis, estão muito mais satisfeitos com o trabalho, e sentem-se mais comprometidos e leais à organização em que trabalham (MERCER, 2007; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SHIMAZU; SCHAUFELI; KUBOTA; KAWAKAMI, 2012).

Além disto, os funcionários com altos níveis de engagement têm um comportamento mais pró-ativo e elevada iniciativa pessoal, bem como níveis mais elevados de motivação para aprender novas coisas e assumir novos desafios no trabalho. Em outras palavras, o engagement é preditivo de comportamentos que vão para além dos comportamentos esperados de um funcionário normal/padrão, pois fazem mais do que é pedido (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011; HALBESLEBEN, 2010; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Igualmente trabalhadores com altos níveis de empowerment psicológico são mais confiantes em si próprios, demonstrando elevada competência e um maior compromisso organizacional, o que pode proporcionar altos níveis de satisfação no local de trabalho (SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011).

Existe ainda a evidência empírica de que o engagement e o empowerment psicológico têm como consequências, o aumento dos níveis de saúde, a diminuição dos níveis de depressão e de ansiedade, menores queixas psicopáticas, menor tensão no trabalho e maior bem-estar psicológico, promovendo igualmente uma maior satisfação no trabalho (DURÁN; EXTREMERA; MONTALBÁN; REY, 2005; LASCHINGER; FINEGAN; SHAMIAN; WILK, 2001; SALANOVA; SCHAUFELI, 2004; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SEPPÄLÄ et al., 2012; SHIMAZU; SCHAUFELI; KUBOTA; KAWAKAMI, 2012; WARR; ILKE, 2012; YEH, 2013).

Isso significa que o engagement no trabalho e o empowerment psicológico podem dinamizar os riscos de depressão, porque são estados psicológicos ativos e energéticos que promovem a mobilização de recursos, mesmo em condições mentalmente difíceis (HAKANENA; SCHAUFELI, 2012; SEPPÄLÄ et al., 2012). Analisando mais especificamente, Innstrand, Langballe e Falkun (2012), depararam que a dimensão vigor do engagement prediz baixos níveis de sintomas depressivos e baixos níveis de nervosismo.

Face às mudanças constantes nas organizações, dotar os colaboradores com altos níveis de engagement e de empowerment psicológico tornam-se assim, numa mais-valia para estas, pois permite que o colaborador se sinta mais energético, dedicado e identificado no trabalho, levando a que este tenha atitudes positivas face ao trabalho, aumentando também a sua motivação intrínseca e satisfação (SCHAUFELI; SALANOVA, 2007).

Existe assim, um crescente reconhecimento de que a saúde financeira da organização se relaciona com o bem-estar positivo dos colaboradores (GOETZEL; GUINDON; TURSHEN; OZMINSKOWSKI, 2001; MARKOS; SRIDEVI, 2010). Para que haja essa melhoria de performance/rendimento, tanto individual, como organizacional, é preciso um incremento do engagement e de empowerment psicológico.

## **6. Conclusões**

Os presentes resultados demonstram que a presença do engagement e de empowerment psicológico melhora a satisfação no trabalho. O engagement no trabalho acarreta, igualmente, certos resultados positivos que contribuem decididamente para o sucesso organizacional, tais como a elevada qualidade de desempenho, o baixo absentismo, o comprometimento organizacional, a satisfação e lealdade do cliente, a produtividade, o baixo turnover e a segurança, tornando-se assim pertinente ter colaboradores com altos níveis de engagement (HARTER et al., 2002). É necessário assim, quer para uma maior produtividade da empresa, quer para uma maior satisfação e bem-estar dos colaboradores, o incremento do engagement e de empowerment psicológico, podendo, para tal, levar a cabo estratégias que aumentem o estes.

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

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

Ainda ao nível das sugestões para futuros estudos, seria interessante realizar um estudo longitudinal, porque os dados foram recolhidos exclusivamente através de um questionário, aplicado num único período de tempo.

Assim, as respostas dos sujeitos podem refletir o seu estado emocional naquele momento e não a sua verdadeira opinião sobre os temas abordados. Neste caso, seria proveitoso realizar um estudo longitudinal para a comparação dos resultados obtidos.

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

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

## Referências

- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BAKKER, A.B.; VAN EMMERIK, IJ.H.; EUWEMA, M.C. Crossover of burnout and engagement in work teams. **Work & Occupations**, v. 33, p. 464-489, 2006.
- BANDURA, A. Self-efficacy Mechanism in Human Agency. **American Psychologist**, v. 37, p. 122-147, 1982.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., & RANDOLPH, A. **As 3 chaves do empowerment: guia prático**. São Paulo: Editora Record, 2001.
- BRESÓ, E., SCHAUFELI, W. B., & SALANOVA, M. Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. **Higher Education**, v. 61, p. 339-355, 2011.
- CHO, J., LASCHINGER, H., & WONG, C. Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. **Nursing Leadership**, v. 19, n. 3, p. 43-60, 2006.
- CHRISTIAN, M., GARZA, A., & SLAUGHTER, J. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 89-136, 2011.
- CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating Theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13 p. 471-482, 1988.
- CUNHA, L. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.
- CUNHA, M., CABRAL-CARDOSO, C., CUNHA, R., & REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Editora RH, 2006.
- DIMITRIADES, Z. S. Employee empowerment in the Greek context. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, p. 80-92, 2005.
- DURÁN, M.; EXTREMERA, N.; MONTALBÁN, M.; REY, L. Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 21, p. 145-158, 2005.
- FULLER, B.; MORRISON, R.; JONES, L.; BRIDGER, D.; BROWN V. The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. **The journal of social psychology**, v. 139, n. 3, p. 389-391, 1999.
- GAVINO, M.; WAYNE, S.; ERDOGAN, B. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. **Human Resource Management**, v. 51, n. 5, p. 665–686, 2012.
- GOETZEL, R. Z.; GUINDON, A. M.; TURSHEN, I. J.; OZMINKOWSKI, R. J. Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 43, p. 10–17, 2001.
- GONÇALVES, D. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 1-16, 2008.
- GONÇALVES, G.; SANTOS, J.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; MENDOZA-SIERRA, M. I.; BORREGO-ALÉS, Y. Adaptação da escala de empowerment psicológico de Spreitzer para a população portuguesa. **Manuscrito submetido para publicação**, 1995.

HAKANEN, J.; SCHAUFELI, W. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, n. 2, p. 415-424, 2012.

HALBESLEBEN, J. **A meta-analysis of work engagement**: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. EM: Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 102-117). New York: Psychology Press, 2010.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 268-279, 2002.

HOLDSWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. **Leadership & organization development journal**, v. 24, n. 3, p. 131-140, 2003.

INNSTRAND, S.T.; LANGBALLE, E.M.; FALKUN, E. A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. **Stress and Health**, v. 28, p. 1-10, 2012.

KNOL, J.; VAN LINGE, R. Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. **Journal of Advanced Nursing**, v. 65, p. 359-370, 2009.

LASCHINGER, H.; FINEGAN, J.; SHAMIAN, L.; WILK, P. Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. **JONA**, v. 31, v. 5, p. 1-16, 2001.

LIMA, M.; VALA, J.; MONTEIRO, M. B. **Culturas organizacionais**. Em: M. B. Vala, M. B. Monteiro, & A. Caetano (Eds). *Psicologia social e das organizações – Estudo em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora, 1994.

MARKOS, S.; SRIDEVI, S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 89-96, 2010.

MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais**. Perô Pinheiro: Report Number, 2010.

MAROCO, J.; MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach?** Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MATTHEWS, R. A.; DIAZ, W. M.; COLE, S. G. The organizational empowerment scale. **Personnel Review**, v. 32, n. 3, p. 297-318, 2003.

MENON, S. T. Psychological empowerment: definition, measurement and validation. **Canadian Journal of Behavioral Science**, v. 31, n. 3, p. 161-164, 1999.

MERCER, M., Engaging employees to drive global business success. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2007.

OUWENEEL, E.; LE BLANC, P.; SCHAUFELI, W.B. Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. **Career Development International**, v. 18, p. 173-195, 2013.

PERTOU, P.; DEMEROUTI, E.; PEETERS, M.; SCHAUFELI, W. Crafting a job on a daily basis: Contextual antecedents and the effect on work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 1120-1141, 2012.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 879-903, 2003.

RICH, B.; LEPINE, J.; CRAWFORD, E. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, p. 617-635, 2010.

SALANOVA, M. (2008). **Organizaciones Saludables**: Una aproximación desde la Psicología Positiva. Em: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.

SALANOVA, M.; MARTÍNEZ, I.; LLORENS. *Psicología Organizacional Positiva*. **Psicologia Organizational**, v. 1, p. 349-376, 2005.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.B. El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humano. **Estudios Financieros**, v. 261, p. 109-138, 2004.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.B. **El engagement en el trabajo**: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

- SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. A cross-national study of work *engagement* as a mediator between job resources and proactive behavior. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 116-131, 2008.
- SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B.; LLORENS, S.; PEIRO, J. M.; GRAU, R. Desde el 'burnout' al 'engagement': una nueva perspectiva [from burnout to engagement: a new perspective]. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 16, p. 117-134, 2000.
- SANTANA, A.; SANTOS, V. O empowerment e a alta performance organizacional. **Revista de Administração e Ciências contábeis**, v. 4, 2011.
- SCHAUFELI, W.B. Work engagement: What do we know and where do we go?. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, p. 3-10, 2012.
- SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. **Gedrag & Organisatie**, v. 17, p. 89-112, 2004.
- SCHAUFELI, W.B.; MARTINEZ, I.; PINTO, A.; SALANOVA, M.; BAKKER, A. Burnout and engagement in university students. **A Cross National Study**, v. 33, v. 5, p. 464-481, 2002.
- SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M. Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. **Managing Social and Ethical Issues in Organizations**, p. 135-177, 2007.
- SEIBERT, S.; WANG, G.; COURTRIGHT, S. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 5, 2011.
- SEPPÄLÄ, P.; MAUNO, S.; KINNUNEN, M.; FELDT, T.M JUUTI, T.; TOLVANEN, A.; RUSKO, H. Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. **Journal Positive Psychology**, v. 7, p. 95-106, 2012.
- SHIMAZU, A.; SCHAUFELI, W.; KUBOTA, K.; KAWAKAMI, N. Do workaholism and work *engagement* predict employee well-being and performance in opposite directions?. **Industrial Health**, v. 50, p. 316-321, 2012.
- SIMPSON, M. R. Engagement at work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, 2009.
- SONNENTAG, S.; MOJZA, E. J.; DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842-853, 2012.
- SPREITZER, G. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.
- THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.
- TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.B. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicotema**, v. 24, p. 106-112, 2012.
- WALL, T. D.; WOOD, S. J.; LEACH, D. J. Empowerment and Performance. In Cooper, C. L.; Robertson, I. T. (Eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 19, p. 1-44, 2004.
- WARR, P.; ILKE, I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, v. 2, p. 129-138, 2012.
- XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A.; FISCHBACH, A. Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 74-84, 2013.
- YEH, C. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 214-239, 2013.