

Universidades Lusíada

Carvalho, Mariana Lourenço de, 1998-

Explorando o papel do empowerment psicológico nas dinâmicas organizacionais: efeitos da implementação do empowerment na mitigação da intenção de turnover

<http://hdl.handle.net/11067/8785>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

No mundo competitivo e inovador em que vivemos atualmente, observa-se um aumento significativo da importância do capital humano para as organizações. Mais do que nunca, torna-se fundamental que estas, não só assegurem a retenção dos seus colaboradores, mas também cultivem ambientes de trabalho que estimulem o comprometimento, motivação e envolvimento dos mesmos. A presente investigação procurou estudar a relação do sentimento de empowerment psicológico com a possível diminuição da intenção de tu...

In today's competitive and innovative world, there has been a significant increase in the importance of human capital for organizations. More than ever, it is essential that organizations not only ensure the retention of their employees but also foster work environments that promote commitment, motivation, and engagement. This study aims to examine the relationship between the sense of psychological empowerment and a possible reduction in turnover intention. To this end, a quantitative and cros...

Palavras Chave

Capacitação dos empregados, Turnover de Pessoal, Satisfação no trabalho, Comprometimento organizacional

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-29T22:00:27Z com informação proveniente do Repositório



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Explorando o papel do *empowerment* psicológico nas dinâmicas organizacionais: efeitos da implementação do *empowerment* na mitigação da intenção de *turnover*

Realizado por:

Mariana Lourenço de Carvalho

Orientado por:

Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente:	Professor Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientador:	Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente:	Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 26 de maio de 2026

Lisboa

2025



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e

Análise Organizacional

Explorando o papel do *empowerment* psicológico
nas dinâmicas organizacionais:
efeitos da implementação do *empowerment* na
mitigação da intenção de *turnover*

Mariana Lourenço de Carvalho

Lisboa

julho 2025



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e

Análise Organizacional

Explorando o papel do *empowerment* psicológico
nas dinâmicas organizacionais:
efeitos da implementação do *empowerment* na
mitigação da intenção de *turnover*

Mariana Lourenço de Carvalho

Lisboa

julho 2025

Mariana Lourenço de Carvalho

Explorando o papel do *empowerment* psicológico
nas dinâmicas organizacionais:
efeitos da implementação do *empowerment* na
mitigação da intenção de *turnover*

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Lisboa

julho 2025

FICHA TÉCNICA

Autora Mariana Lourenço de Carvalho
Orientador Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Explorando o papel do *empowerment* psicológico nas dinâmicas organizacionais: efeitos da implementação do *empowerment* na mitigação da intenção de *turnover*
Local Lisboa
Ano 2025

CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

CARVALHO, Mariana Lourenço de, 1998-

Explorando o papel do empowerment psicológico nas dinâmicas organizacionais: efeitos da implementação do empowerment na mitigação da intenção de turnover / Mariana Lourenço de Carvalho; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa: [s.n.], 2025. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Capacitação dos empregados
2. Turnover de pessoal
3. Satisfação no trabalho
4. Comprometimento organizacional
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employee empowerment

2. Labor turnover

3. Job satisfaction

4. Organizational behavior

5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD50.5.C37 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

AGRADECIMENTOS

A concretização da presente Dissertação de Mestrado não teria sido possível sem o apoio de todos os envolvidos neste processo. A cada um deles, expresso o meu sincero agradecimento.

Gostaria de começar por agradecer ao Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão por ter aceitado a orientação da minha Dissertação de Mestrado e por embarcar neste desafio comigo. Expresso a minha gratidão por todo o apoio e orientação dados para a conclusão deste projeto.

Em segundo lugar, mas não menos importante, gostaria de agradecer do fundo do coração aos meus pais e ao meu irmão por nunca me terem permitido desistir. Sem o vosso apoio incondicional, orientação e ajuda nada disto teria sido possível. Têm a minha imensa gratidão por acreditarem em mim. A vossa força e persistência são a minha maior inspiração.

Ao meu namorado, o meu mais sincero obrigada por me ter apoiado durante todo o processo, por me acalmar nas horas de maior ansiedade e incerteza. A tua presença fez toda a diferença.

Não poderei deixar de mencionar a minha gratidão por toda a ajuda, compreensão e dedicação do Doutor Serafim Camalhão e do Professor Doutor Horácio Pires Gonçalves Ferreira Saraiva.

A todas estas pessoas, aos que se disponibilizaram a responder ao questionário, aos meus amigos que me incentivaram a terminar este projeto, o meu mais sincero obrigada por terem de alguma forma contribuído para esta conquista que tanto significa para mim.

APRESENTAÇÃO

Explorando o papel do *empowerment* psicológico nas dinâmicas organizacionais:

efeitos da implementação do *empowerment* na mitigação da intenção de *turnover*

Mariana Lourenço de Carvalho

No mundo competitivo e inovador em que vivemos atualmente, observa-se um aumento significativo da importância do capital humano para as organizações. Mais do que nunca, torna-se fundamental que estas, não só assegurem a retenção dos seus colaboradores, mas também cultivem ambientes de trabalho que estimulem o comprometimento, motivação e envolvimento dos mesmos. A presente investigação procurou estudar a relação do sentimento de *empowerment* psicológico com a possível diminuição da intenção de *turnover*. Para isso, foi conduzido um estudo quantitativo e transversal com uma amostra de 176 inquiridos, utilizando um questionário *online* composto por escalas validadas para avaliar a satisfação no trabalho, o *engagement* e o comprometimento organizacional, o *empowerment* psicológico e a intenção de rotatividade dos colaboradores. Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), com o objetivo de compreender os efeitos da percepção do *empowerment* psicológico na retenção dos colaboradores. Com base neste estudo empírico, foram analisadas as relações entre estas variáveis mencionadas no contexto organizacional. Os resultados obtidos indicam que, ao conferir maior independência e responsabilidade aos colaboradores, o *empowerment* psicológico promove um maior comprometimento e envolvimento, resultando na diminuição da intenção de abandonar a organização. As descobertas do estudo apontam para uma relação positiva e benéfica entre o *empowerment* psicológico e o bem-estar dos colaboradores, contribuindo diretamente para o sucesso competitivo da empresa por meio da retenção de talentos.

Palavras-chave: *Empowerment*; *Turnover*; Intenção de *Turnover*; Satisfação no trabalho; *Engagement*; Comprometimento Organizacional; Recursos Humanos

PRESENTATION

Exploring the role of psychological empowerment in organizational dynamics: effects of empowerment implementation on mitigating turnover intention

Mariana Lourenço de Carvalho

In today's competitive and innovative world, there has been a significant increase in the importance of human capital for organizations. More than ever, it is essential that organizations not only ensure the retention of their employees but also foster work environments that promote commitment, motivation, and engagement. This study aims to examine the relationship between the sense of psychological empowerment and a possible reduction in turnover intention. To this end, a quantitative and cross-sectional study was conducted with a sample of 176 respondents, using an online questionnaire composed of validated scales to assess job satisfaction, engagement, organizational commitment, psychological empowerment, and employees' turnover intention. The data collected were analyzed using SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences), with the objective of understanding the effects of the perception of psychological empowerment on employee retention. Based on this empirical study, the relationships among these variables were analyzed within the organizational context. The results indicate that by granting greater autonomy and responsibility to employees, psychological empowerment fosters higher levels of commitment and engagement, leading to a reduction in the intention to leave the organization. The findings point to a positive and beneficial relationship between psychological empowerment and employee well-being, directly contributing to the company's competitive success through talent retention.

Keywords: Empowerment; Turnover; Turnover Intention; Job Satisfaction; Engagement; Organizational Commitment; Human Resources

LISTA DE ABREVIATURAS

EMP - *Empowerment*

INT - Intenção de *Turnover*

SO - Satisfação Organizacional

CO - Comprometimento Organizacional

ENG - *Engagement*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Análise 27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Amostra por género.....	36
Gráfico 2 - Histograma da variável EMP com a curva de normalidade sobreposta	44
Gráfico 3 - Histograma da variável SO com a curva de normalidade sobreposta	44
Gráfico 4 - Histograma da variável CO com a curva de normalidade sobreposta.....	45
Gráfico 5 - Histograma da variável ENG com a curva de normalidade sobreposta	46
Gráfico 6 - Histograma da variável INT com a curva de normalidade sobreposta	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário de Intenção de <i>Turnover</i>	32
Tabela 2 - Questionário de <i>Empowerment</i> Psicológico	32
Tabela 3 - Escala de Satisfação Organizacional de Lima et al. (1994)	33
Tabela 4 - Escala de Comprometimento Organizacional foi adaptada por Gomes (2006) a partir dos trabalhos originais de Mowday, Steers e Porter (1979)	34
Tabela 5 - UWES-17 de Schaufeli e Bakker (2009), na versão traduzida para o português (Angst, Benevides- Pereira, e Porto-Martins, 2009)	35
Tabela 6 - Caracterização da amostra por Género.....	36
Tabela 7 - Caracterização da amostra por idade.....	37
Tabela 8 - Caracterização da amostra por faixa etária	37
Tabela 9 - Caracterização da amostra em % de nacionalidade	38
Tabela 10 - Caracterização da amostra em termos de habilitações académicas	38
Tabela 11 - Caracterização da amostra em termos de antiguidade na organização	39
Tabela 12 - Caracterização da amostra em relação ao contrato de trabalho	39
Tabela 13 - Caracterização da amostra em termos de tipo de contrato	40
Tabela 14 - Caracterização da amostra em termos de naturalidade	41
Tabela 15 - Caracterização da amostra no que concerne ao posto que ocupa	42
Tabela 16 - Medidas de tendência central	43
Tabela 17 - Classificação do coeficiente Alfa de Cronbach segundo Hair et al. (2010).....	48
Tabela 18- Resumo de casos válidos da escala de intenção de <i>Turnover</i>	48
Tabela 19 - Alfa de Cronbach da escala de intenção de <i>Turnover</i>	49
Tabela 20 - Resumo de processamento de casos.....	49
Tabela 21 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão competência	50
Tabela 22 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão autodeterminação	50
Tabela 23 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão significado	50
Tabela 24 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão impacto	51
Tabela 25 - Estatísticas da escala de <i>Empowerment</i>	51
Tabela 26 - Resumo de processamento de casos da escala de Comprometimento Organizacional.....	51
Tabela 27 - Estatísticas de confiabilidade da escala de Comprometimento Organizacional	52
Tabela 28 - Resumo de processamento de casos da escala de <i>Engagement</i>	52
Tabela 29 - Estatísticas de confiabilidade da escala de Engagement.....	52
Tabela 30 - Resumo de processamento de casos da escala de satisfação no trabalho	53
Tabela 31 - Estatísticas de confiabilidade da escala de satisfação no trabalho	53
Tabela 32 - Análise de correlação (R de Spearman).....	54
Tabela 33 - Efeito do <i>empowerment</i> psicológico nas variáveis mediadoras	56
Tabela 34 - Coeficientes de regressão das variáveis no modelo de mediação para a intenção de <i>turnover</i>	58
Tabela 35 - Efeitos indiretos dos mediadores (<i>Bootstrap</i>).....	59

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	ESTADO DA ARTE	4
2.1	EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL	4
2.1.1	<i>Empowerment Psicológico</i>	6
2.1.2	<i>Empowerment Estrutural</i>	8
2.2	INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	9
2.3	EMPOWERMENT E <i>TURNOVER</i> NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.4	SATISFAÇÃO NO TRABALHO	14
2.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.6	<i>ENGAGEMENT</i>	22
3.	METODOLOGIA	25
3.1	INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	25
3.2	OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	25
3.3	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	26
3.4	MODELO CONCEPTUAL	27
3.5	MÉTODO E PROCEDIMENTOS PARA RECOLHA DE INFORMAÇÃO	28
3.6	ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	30
3.7	INSTRUMENTOS DE MEDIDA	31
3.7.1	<i>Variáveis sociodemográficas</i>	31
3.7.2	<i>Escala de Intenção de Turnover</i>	31
3.7.3	<i>Escala de Empowerment psicológico</i>	32
3.7.4	<i>Escala de Satisfação Profissional</i>	33
3.7.5	<i>Escala de Comprometimento Organizacional</i>	33
3.7.6	<i>Escala de Engagement Organizacional</i>	34
4.	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	36
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (SOCIODEMOGRÁFICA)	36
4.1.1	<i>Estatísticas Descritivas das Variáveis de Estudo</i>	42
4.1.2	<i>Análise de Fiabilidade das Escalas</i>	47
4.1.3	<i>Análises de Correlação (R de Spearman)</i>	54
4.1.4	<i>Modelo Hayes (Processo) – Análise de mediação</i>	56
5.	DISCUSSÃO	62
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO:	62
5.2	PERCEÇÕES E TENDÊNCIAS CENTRAIS	63
5.3	CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS (R DE SPEARMAN)	65
5.4	ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DA INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> VIA MODELO 4 DO PROCESSO DE HAYES	66
6.	CONCLUSÕES	69
6.1	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	69
6.2	RESPOSTA À PERGUNTA DERIVADA	70
6.3	VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	71
6.4	CONCLUSÕES GERAIS	73
7.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	75
8.	FUTUROS DESENVOLVIMENTOS	76
	REFERÊNCIAS	77
	ANEXOS	84

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, temos assistido a uma evolução dos paradigmas tradicionais a cederem espaço a abordagens cada vez mais progressistas e, com isso, a gestão organizacional tem testemunhado inúmeras mudanças. O conceito de *empowerment* psicológico é parte destas transformações, uma vez que, emerge como uma estratégia de gestão que promove a descentralização do poder e desafia as teorias clássicas de uma forte hierarquização dentro da empresa (Santos de Carvalho et al., 2017).

Através da implementação desta estratégia de gestão (*empowerment* psicológico), os colaboradores são incentivados a gerir as suas próprias tarefas e atividades, acompanhados de um sentimento de autonomia. Este sentimento permite experienciar a liberdade para inovar e para apresentar novas ideias e projetos. É, portanto, uma abordagem que promove a redistribuição do poder decisório, com o objetivo de criar um ambiente que valorize e estimule a criatividade, e a responsabilidade individual (Spreitzer, 1995, 2008).

O *empowerment* psicológico manifesta-se através de sentimentos de autoeficácia, que por sua vez providencia aos indivíduos a capacidade de dissipar os sentimentos de impotência (Conger & Kanungo, 1988). A implementação do *empowerment* pode gerar diversos benefícios para as organizações como o aumento da satisfação e produtividade no trabalho, e a redução do absentismo e do *turnover* (Elnaga & Imran, 2014). A problemática da rotatividade de colaboradores tornou-se uma questão crítica nas organizações de hoje, o que salienta a importância de realizar investigações que procurem estudar os seus antecedentes e desenvolver estratégias que possibilitem a retenção dos colaboradores (Al-Suraihi et al., 2021).

No cenário em que vivemos de constante transformação e alta competitividade do meio organizacional, a importância do estudo da intenção de *turnover* nas organizações é inegável. O que noutros tempos podia ser considerado como um processo natural de renovação da estrutura da empresa, é hoje considerado um problema que acarreta uma série de implicações a nível financeiro, operacional e intelectual da organização. O capital humano é o ativo mais importante das empresas, de forma a salvaguardar a sua vantagem competitiva e capacidade de adaptação contínua ao mercado, a análise e diminuição da rotatividade de colaboradores deve ser uma prioridade estratégica das organizações que procurem garantir a sua estabilidade e prosperidade a longo prazo (Ongori, 2007).

Neste contexto a compreensão das razões subjacentes à intenção dos colaboradores de abandonar a organização pode trazer *insights* valiosos sobre potenciais fragilidades e pontos de melhoria para a gestão de pessoas e retenção de talentos. A saída de um colaborador acarreta sempre custos significativos, tanto diretos como indiretos, além dos custos financeiros de contratação, formação e desenvolvimento. Existe também a perda de capital intelectual, uma vez que o colaborador leva consigo os seus anos de experiência e *know-how* acumulados ao longo do seu tempo na organização (Oliveira, 2009; Staw, 1980).

A presente investigação irá abordar de que forma poderá o sentimento de *empowerment* psicológico afetar positivamente ou negativamente o fenómeno da intenção de *turnover* experienciado pelos colaboradores dentro das diversas organizações. Na sua essência, o *turnover* reflete a saída de colaboradores das empresas quer de forma voluntária ou involuntária, e por sua vez a intenção de *turnover* remete para a decisão efetiva da saída do colaborador. Durante este período, a organização tem hipótese de intervir e reverter a situação, de forma a garantir que essa intervenção seja bem-sucedida. É imprescindível que sejam apurados e ponderados os motivos que levam os colaboradores a desenvolver intenções de abandonar a organização (Oliveira, 2009).

Através desta necessidade de compreender os antecedentes da intenção de *turnover*, foram incluídos na investigação indicadores como a satisfação, o comprometimento e o *engagement* organizacional.

A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada ao *engagement* e ao comprometimento dos colaboradores com a organização. Colaboradores que se encontram satisfeitos tendem a demonstrar mais produtividade, proatividade e lealdade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Essa abordagem não só contribui para um clima organizacional mais positivo, mas também influencia diretamente os resultados organizacionais, reduzindo o *turnover*, o absentismo e aumentando a produtividade (Limpinho, 2022).

A satisfação é um construto multifacetado, indicado na maioria da literatura existente como uma das atitudes mais estudadas do comportamento organizacional. Esta resulta da interação entre as expectativas e as perceções dos colaboradores referentes ao trabalho. A evolução para modelos de gestão mais humanizados, onde é valorizado o bem-estar dos colaboradores, providenciou a ascensão da satisfação como um dos indicadores mais relevantes da eficácia organizacional (Armstrong, 2009).

De acordo com Armstrong (2009), o comprometimento define-se como um vínculo emocional e psicológico que o colaborador estabelece com a sua organização. Este vínculo reflete uma forte identificação com os valores e objetivos da mesma, traduzindo-se numa maior proatividade e empenho na realização das tarefas inerentes à função (Porter et al., 1976)

Na mesma linha de pensamento, o *engagement* é considerado um fator determinante para o sucesso organizacional, devido ao seu impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho. O *engagement* evidência o grau de envolvimento e entusiasmo com que os colaboradores realizam as suas funções. Aqui existe uma predisposição para que os mesmos alinhem os seus objetivos pessoais com os da empresa gerando uma perceção de trabalho significativo (Bakker & Leiter, 2010).

Na presente investigação procurou-se compreender se o *empowerment* psicológico pode desempenhar um papel fundamental na diminuição da intenção de *turnover*, e de que forma pode o comprometimento, o *engagement* e a satisfação mediar esta relação. Partindo do pressuposto que um colaborador que se encontra satisfeito, comprometido e envolvido com o seu trabalho, dificilmente considerará abandonar o mesmo (Freire, 1999; Virgílio & Bastos, 1993).

De forma a preencher a lacuna de investigações sobre a relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*, mediada pela satisfação, comprometimento e *engagement*, a presente investigação propõe-se responder à seguinte pergunta:

- 1 - O *empowerment* psicológico pode diminuir a intenção de *turnover* dos colaboradores?

E a seguinte pergunta derivada:

- 2 - Qual é o papel que o comprometimento organizacional, a satisfação e o *engagement* desempenham nesta possível relação?

2. ESTADO DA ARTE

2.1 *EMPOWERMENT* ORGANIZACIONAL

O conceito de *empowerment*, introduzido na década de 1980, originário de bases filosóficas, sociológicas e religiosas, visa delegar autoridade e responsabilidade nas decisões, com o objetivo de capacitar os colaboradores a desempenhar as suas tarefas de forma mais autónoma e significativa. Este conceito é reconhecido como um paradigma de gestão emergente e não convencional. Para compreender plenamente o *empowerment* no contexto organizacional é indispensável analisar as suas raízes nos sentimentos de controlo e poder (Conger & Kanungo, 1988; Erstad, 1997).

O *empowerment* é um conceito complexo e multifacetado, sendo constituído por múltiplas dimensões que se inter-relacionam. Perante a complexidade do construto, é recomendado o uso de um modelo integrativo que combina as diferentes dimensões do mesmo (Cho & Faerman, 2010). O *empowerment* organizacional abrange duas perspetivas principais e complementares: o *empowerment* psicológico e o *empowerment* estrutural (Seibert et al., 2004).

Os autores Cho e Faerman (2010) propõem uma visão abrangente do *empowerment* identificando a dimensão estrutural que engloba a delegação, tomada de decisão participativa e o *feedback*. Por sua vez, a dimensão psicológica é caracterizada pelo significado, competência, autodeterminação e impacto. Complementarmente o *empowerment* organizacional opera no nível macro da empresa associado à estratégia de gestão global e às práticas que visam capacitação integral do sistema. Esta abordagem holística do *empowerment*, permite que tanto as estruturas de suporte, como os sentimentos de autonomia e competência pessoal dos colaboradores se desenvolvam eficazmente.

Ao criar um ambiente onde os colaboradores se sentem confiantes e motivados a tomar as decisões inerentes à sua função, o *empowerment* não só aumenta os níveis de *engagement* e motivação, mas também impulsiona a mudança organizacional. Esta perspetiva, que vai além da simples partilha de competências, posiciona o *empowerment* como uma estratégia que procura tanto desenvolver as competências individuais dos colaboradores, como as capacidades da organização num todo (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).

É inegável que o *empowerment* proporciona o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os diversos níveis hierárquicos da organização, capacitando os

colaboradores para diagnosticar, analisar e propor soluções eficazes para os desafios diários inerentes à sua função. Esta abertura permite que exista um melhor planeamento das tarefas e, conseqüentemente, uma melhoria significativa dos processos e produtividade organizacional, uma vez que os colaboradores dispõem de liberdade para proceder à tomada de decisão sem que seja necessário a aprovação constante do seu supervisor (Morais & Ferreira, 2025).

Através da integração de diferentes perspetivas teóricas foi possível averiguar que o *empowerment* psicológico influencia parcialmente a relação positiva entre o *empowerment* estrutural e o comprometimento no trabalho. Estas descobertas sugerem que existe uma relevância em implementar práticas de recursos humanos que alinhem o *empowerment* tanto psicológico como estrutural com o comprometimento no trabalho de forma a apoiar a vantagem competitiva da organização (Monje-Amor et al., 2020)

O *empowerment* aumenta a satisfação e o sentido de utilidade no trabalho, fazendo com que cada colaborador influencie o seu próprio trabalho e participe na tomada de decisões de uma forma mais autónoma e responsável. Posto isto, devem ser criadas condições que promovam o *empowerment* e o comprometimento organizacional de forma a melhorar os resultados das organizações (Santos de Carvalho et al., 2017).

A satisfação no trabalho é umas das atitudes mais estudadas ao longo da investigação do comportamento organizacional, revelando-se um indicador fundamental para o bem-estar e eficácia organizacional. O *empowerment* estrutural procura capacitar os colaboradores com as ferramentas e informações necessárias para que se sintam envolvidos no trabalho e com a confiança que têm o controlo sobre o mesmo. Quando os colaboradores se sentem valorizados e autónomos nas suas decisões tendem a sentir-se mais satisfeitos. O *empowerment* psicológico impacta diretamente na satisfação através das quatro componentes significado, impacto, autodeterminação, e competência, pelas quais se traduz. O significado e a competência são obtidos através do *empowerment* estrutural que permite aos colaboradores maior autonomia e controlo sentindo-se relevantes e valorizados. A autodeterminação e o impacto são sentidos através da influência percebida e da convicção de que as decisões tomadas geram transformações. Todo este culminar de sentimentos permite ao colaborador experienciar um aumento significativo dos seus níveis de satisfação (Seibert et al., 2004).

Posto isto, podemos afirmar que o conceito de *empowerment* é muito mais que simplesmente “dar poder”. Envolve um processo de melhoria dos sentimentos de

autoeficácia entre os membros da organização, permitindo-lhes tomar decisões e agir com autonomia no local de trabalho. De acordo com Conger e Kanungo (1988), este conceito evoluiu de uma abordagem focada na delegação de competências para uma prática de capacitação eficaz. Este processo envolve tanto a organização quanto o colaborador (Cho & Faerman, 2010).

2.1.1 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

As organizações são feitas de pessoas e são naturalmente influenciadas pela sua dinâmica e complexidade. Segundo os autores Zimmerman et al., (1992) o principal objetivo tanto da teoria como da prática do *empowerment* psicológico é tentar compreender de que forma se pode providenciar e melhorar os contextos e processos onde os indivíduos conseguem de facto controlar as decisões que irão afetar de alguma forma a sua vida tanto profissional como pessoal.

Segundo Spreitzer (2008), o *empowerment* psicológico, refere-se a um conjunto de estados necessários para que os indivíduos tenham uma sensação de controlo em relação ao seu trabalho. Esta perspetiva centra-se na forma como os funcionários vivenciam o seu trabalho e não numa ação imposta pela organização. Isto significa que o *empowerment* psicológico passa pelo desenvolvimento de uma mentalidade intrínseca referente ao seu papel dentro da empresa. Refere-se então ao *empowerment* psicológico como a crença pessoal que os funcionários podem ter em relação à organização.

Este é constituído por quatro dimensões cognitivas essenciais: (1) Significado, (2) Competências, (3) Autodeterminação e (4) Impacto (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).

O Significado (1) remete à atribuição de sentido às tarefas, à congruência entre os valores de um indivíduo e à natureza do trabalho em que está envolvido. Envolve um ajuste entre os requisitos de determinada função e as próprias crenças, valores e atitudes. Esta dimensão tende a ser relacionada com o compromisso e *engagement* organizacional, uma vez que colaboradores capacitados sentem que o seu trabalho é importante para eles, demonstrando preocupação com o mesmo (Spreitzer, 1995).

A Competência (2) representa as expectativas de esforço aplicado na tarefa, a capacidade do indivíduo de realizar tarefas com competência. Aqui pode-se observar o grau em que um indivíduo entende a eficácia do seu próprio desempenho na execução das tarefas inerentes à sua função (Cho & Faerman, 2010; Spreitzer, 1995).

A Autodeterminação (3) refere-se à percepção de poder tomar decisões e agir de forma autónoma. Aqui é definida a autoconfiança como o controlo que um indivíduo tem para influenciar os seus próprios comportamentos no trabalho, ou seja, tem liberdade para escolher como realiza o seu trabalho (Cho & Faerman, 2010; Spreitzer, 1995).

Por sua vez, o Impacto (4) representa as expectativas em relação ao desempenho, especificamente é a convicção que o indivíduo tem de que é capaz de influenciar os resultados organizacionais. Colaboradores capacitados possuem um maior senso de impacto uma vez que não se sentem desamparados no trabalho (Cho & Faerman, 2010; Spreitzer, 1995). Esta perspetiva centra-se nas cognições dos indivíduos e nos seus estados internos, e reflete-se na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o *empowerment* (Seibert et al., 2004).

As quatro dimensões cognitivas apresentadas por Kenneth & Betty, (1900) como citado em Cho & Faerman, (2010) refletem uma postura proativa dos funcionários em relação ao seu trabalho, assinalando um desejo e uma capacidade de influenciar o seu papel e contexto organizacional. A ausência de qualquer uma destas dimensões pode comprometer o sentimento geral de *empowerment*, sugerindo que todas elas são essenciais para o desenvolvimento desse constructo psicológico (Cho & Faerman, 2010; Kenneth & Betty, 1900)

A teoria do desenvolvimento do *empowerment* psicológico propõe que, determinadas intervenções, que gerem genuínas oportunidades para que os indivíduos participem ativamente, proporcionam sentimentos de *empowerment* nos mesmos. Estas mesmas intervenções devem ser acompanhadas por estratégias que permitam aos indivíduos desenvolver as competências necessárias para que possam participar ativamente nas tomadas de decisão e resolução de problemas (Zimmerman et al., 1992).

Apesar do *empowerment* psicológico ser encarado apenas a nível individual, ele é de facto um construto bidirecional onde o indivíduo não pode ser totalmente responsável pelo seu desenvolvimento (Conger & Kanungo, 1988).

O *empowerment* psicológico na sua globalidade pode ser descrito como o vínculo entre o desejo e vontade de agir perante o domínio público acompanhado do sentimento de competência pessoal (Zimmerman & Rappaport, 1988). Não é algo que a gestão proporciona aos colaboradores, mas sim uma mentalidade intrínseca que eles desenvolvem sobre o seu papel no local de trabalho (Seibert et al., 2004).

O *empowerment* psicológico manifesta-se através de sentimentos de autoeficácia que

por sua vez providencia aos indivíduos a capacidade de dissipar os seus sentimentos de impotência. Posto isto, torna-se fundamental identificar as condições dentro da organização que fomentem este sentimento (impotência) de forma que o processo de implementação do *empowerment* seja aplicado com sucesso e os dissipe (sentimentos de impotência) (Conger & Kanungo, 1988).

No entanto, a prática da implementação do *empowerment* psicológico não está isenta de desafios, uma vez que nem todos os colaboradores apresentam pré-disposição ou estão devidamente preparados para assumir responsabilidades acrescidas (Elnaga & Imran, 2014). Na mesma linha de pensamento os autores Zimmerman & Rappaport, (1988), defendem que diferenças individuais tais como autoeficácia, locus de controlo e desejos de controlo são competências que estão vinculadas ao *empowerment* psicológico.

2.1.2 EMPOWERMENT ESTRUTURAL

O *empowerment* estrutural ou a abordagem estrutural constrói o conceito de *empowerment* com base na transferência da tomada de decisões por parte dos elementos da organização que já possuem essa autonomia, para aqueles que não a possuem (Cho & Faerman, 2010). O processo de descentralização de poder permite que os colaboradores se envolvam mais no trabalho e na realização das suas tarefas. Os sentimentos de *engagement* possibilitam um aumento significativo da sua autonomia e autoridade que, por sua vez, contribui positivamente para o aumento de sentimentos de autoeficácia e controlo sobre o ambiente de trabalho.

Segundo Conger e Kanungo (1988), o *empowerment* estrutural tanto a nível pessoal como profissional apresenta-se como um fator-chave na eficácia organizacional que assenta em práticas como, o acesso à informação onde são disponibilizados dados essenciais para auxiliar na tomada de decisão participativa e o *feedback* frequente e construtivo.

O *empowerment* estrutural centra-se mais nas condições sociais e contextuais que permitem o seu desenvolvimento na organização. Este envolve práticas de gestão que possibilitam a distribuição de responsabilidades acrescidas a colaboradores de níveis hierárquicos inferiores, permitindo-lhes tomar decisões e desenvolver mais controlo sobre o seu contributo para o trabalho (Cho & Kim, 2015; Spreitzer, 2008).

Este construto é considerado multifacetado e é operacionalizado através da distribuição de poder e responsabilidade aos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Neste

processo está incluída a tomada de decisão participativa, que passa pela abertura dada aos colaboradores para que possam influenciar os processos de tomada de decisão, podendo ser interpretada como uma alternativa direta à premissa de que apenas a gestão deve ser responsável por tomar decisões (Cho & Faerman, 2010; Spreitzer, 2008). O *feedback* construtivo e recorrente é considerado uma dimensão principal deste construto permitindo que os colaboradores, recebam todas as informações e conhecimentos necessários acerca do seu desempenho, abrindo espaço para colmatar as lacunas ou carências identificadas.

O *empowerment* estrutural gera efetivamente resultados positivos no trabalho, resultados estes associados a um aumento de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e ainda à adoção de comportamentos de inovação que, por sua vez, diminuem a intenção de *turnover* (Santos de Carvalho et al., 2017).

A liderança transformacional e o *empowerment* estrutural são preditores significativos do comprometimento no trabalho. Estes estão positivamente relacionados com o comprometimento organizacional e segundo os autores Monje Amor et al. (2020), o *empowerment* estrutural é um antecedente essencial do mesmo. Por sua vez, o comprometimento organizacional foi positivamente relacionado ao desempenho de tarefas e a uma menor intenção de *turnover*.

2.2 INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Os colaboradores são a “peça” essencial de qualquer empresa que procure alcançar o sucesso. Reconhecendo a importância desta peça-chave das organizações, os recursos humanos adaptam as suas práticas estratégicas de gestão de forma a recrutar, desenvolver e reter este ativo valioso. A longo prazo estes investimentos nos colaboradores retornam à empresa (Carmeli & Weisberg, 2006; Ongori, 2007).

Sendo que os colaboradores representam o ativo mais requerido nos últimos anos, torna-se essencial que estes estejam motivados e comprometidos com os valores e objetivos da organização. O recrutamento deve ser feito com base no seu desempenho e dedicação em seguir os procedimentos estabelecidos pela empresa (Ongori, 2007).

“This asset needs to be monitored with due care, otherwise their organizations would cease to exist” (Ongori, 2007). (Este ativo precisa de ser monitorizado com o devido cuidado caso contrário as suas organizações deixariam de existir).

O *turnover* é definido como o fluxo de entrada e saída de colaboradores na organização,

consiste na rescisão do contrato de trabalho, seja voluntária ou involuntariamente. A rotatividade involuntária ocorre por decisão da empresa, enquanto a rotatividade voluntária ocorre por iniciativa do próprio colaborador (Oliveira, 2009; Staw, 1980).

A intenção de *turnover* nos colaboradores tornou-se uma questão crítica nas organizações de hoje. A taxa de rotatividade tem vindo a aumentar devido a diversos fatores, nomeadamente o ambiente de trabalho, a gestão e liderança, fatores relacionados com a função e fatores pessoais (Al-Suraihi et al., 2021). A maior parte da literatura empírica debruça-se sobre os fatores demográficos, económicos e psicológicos da intenção de *turnover*, sendo esta avaliada como uma escolha pessoal e intencional por parte do colaborador em abandonar a organização (Staw, 1980).

Os motivos que levam ao *turnover* podem ser agrupados em duas categorias, os individuais e os coletivos. O *turnover* individual acontece quando apenas um colaborador abandona a organização ao passo que, o coletivo é representado pelo abandono da organização por parte de dois, ou mais colaboradores numa proximidade temporal relativamente mais pequena, tendo este por base processos sociais de contaminação emocional. Não só estas duas categorias são essenciais na avaliação do *turnover*, mas também a distinção entre o *turnover* voluntário e o involuntário. (Oliveira, 2009).

Podem ser identificadas inúmeras razões que levam ao *turnover*, como as relações entre chefias e subordinados, entre colegas, fatores inerentes à função desempenhada, fatores relacionados com o tipo de liderança que prevalece na organização, fatores que refletem o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, entre outros (Oliveira, 2009).

Os estudos realizados sugerem que diversos fatores tanto cognitivos como não-cognitivos influenciam indireta e/ou diretamente, não só a intenção de *turnover*, como a decisão de realmente abandonar a organização. Os fatores afetivos que levam à intenção de *turnover* são referentes as características próprias dos colaboradores relacionados às emoções positivas e ou negativas que estes têm em relação a organização. Os fatores não-cognitivos que estão relacionados com as obrigações contratuais, as relações constituintes com colegas e a própria organização, e com as alternativas disponíveis para o desligamento da empresa. Todos estes fatores podem contribuir para a decisão de abandonar a empresa (Jha, 2009).

Considerando que nenhum fator singular pode ser atribuído às intenções de *turnover*, é recomendável adotar uma abordagem holística pressupondo que, nenhum dos fatores pode influenciar as intenções de *turnover* isoladamente (Jha, 2009).

A robustez da premissa de que a intenção de *turnover* e o *turnover* implicam consequências negativas para as organizações é facilmente compreensível. A saída de um colaborador implica gastos específicos para a organização, como o recrutamento, a seleção, desenvolvimento e formação do novo colaborador, bem como os custos associados à transferência de conhecimento (*know-how*). Estas despesas podem ser mais importantes para os administradores do que quaisquer benefícios que possam resultar de uma mudança de funcionário (Staw, 1980).

Uma vez contratados, as empresas investem significativamente nos seus colaboradores, além dos recursos financeiros, o tempo e esforço dedicado à integração e formação. Esta aposta inicial é feita nos candidatos que mais se identificam com os objetivos e valores da organização. No entanto, o *turnover* pode comprometer este investimento, uma vez que os conhecimentos e habilidades que foram desenvolvidas acabam por se perder com a saída do colaborador. Sendo consequentemente necessário despende novamente de recursos para colmatar o desligamento desse funcionário. Mesmo que a vaga seja facilmente ocupada, isso não quer dizer que a pessoa seja indicada para a função e as tarefas associadas à mesma, não só pela falta de experiência como pelo conhecimento que não foi ainda adquirido (Davidson et al., 2010; Oliveira, 2009).

Na mesma linha de pensamento Oliveira, (2009) defende que a partir do momento em que um colaborador entra na empresa, existe um investimento em curso até que o mesmo abandone a organização, voluntariamente ou não. A perda de um colaborador traduz-se, na maior parte das vezes na perda de investimento em formação, e *know-how* técnico.

Qualquer rotatividade de colaborador resulta num acréscimo de custos, mesmo que essa saída represente a entrada de um colaborador que se identifique mais com a cultura da organização (Oliveira, 2009). Após a saída do colaborador é perdido esse investimento, iniciando-se um novo de forma a conseguir substituir o *gap* deixado pelo funcionário que abandonou a organização (Davidson et al., 2010).

A importância dada a este tema é ressaltada pela perda de profissionais que são considerados talentos para as organizações como, pela perda de conhecimento e de *know-how* que, consequentemente, contribuem para a diminuição de produtividade, eficiência e lucros para a organização (Oliveira, 2009).

Possíveis efeitos de desmoralização irão ocorrer perante altas taxas de rotatividade, estas afetarão o clima imediato com o qual um administrador trabalha, tornando a liderança mais necessária e, consequentemente, mais difícil de exercer (Staw, 1980).

Em contrapartida Jha (2009), afirma que ter demasiados colaboradores com intenções de abandonar a organização é consideravelmente prejudicial. Porém, a rotatividade de funcionários até certo ponto pode ser aceite e desejada, uma vez que pode possibilitar uma mudança construtiva para a empresa.

Segundo Oliveira (2009), nem todo o *turnover* se manifesta como um fator negativo, uma vez que também pode incluir a saída de colaboradores que são pouco produtivos, e que apresentam um nível de *performance* considerado baixo para o expectável ou desejado.

O *turnover* pode ser potencialmente benéfico para as organizações sobre determinadas situações estimulando uma mudança positiva e reduzindo conflitos, não invalidando que por norma o *turnover* envolve determinados custos para as organizações, podendo estes ser divididos em 3 categorias (Yang & Lee, 2009).

- 1) Custos de separação - originados pelos desistentes, tais como, impacto em projetos e relações com os clientes e despesas com entrevistas de desligamento.
- 2) Custos associados à substituição - sendo estas originadas pela necessidade de ocupar o cargo/função da pessoa que renunciou, como por exemplo custos associados aos anúncios feitos para a vaga.
- 3) Custos de formação - que envolvem as despesas de orientação e formação inicial

Segundo Jha, (2009) a demissão voluntária de funcionários iniciantes é uma rotatividade disfuncional que as empresas tentam ao máximo interromper. As intenções revelam muito sobre a perceção, o julgamento e o comportamento de um indivíduo. Estudos mostram que as intenções de rotatividade precedem à saída dos funcionários. Se as organizações desejam reduzir o *turnover*, é imperativo que compreendam os fatores que desencadeiam as intenções de saída ou desistência nos funcionários.

Segundo os autores um dos primeiros passos a ter em conta na prevenção e combate a intenção de *turnover* é investir na total compreensão das razões pelas quais as pessoas querem abandonar a organização (Yang & Lee, 2009).

Os resultados do estudo dos autores mostram que a satisfação no trabalho desempenha um papel fundamental na redução da intenção de rotatividade e no *turnover*. Portanto qualquer organização que se preocupe com a rotatividade de funcionários precisa de

melhorar a satisfação dos mesmos de forma a conseguir vinculá-los com a empresa e evitar que estes tenham intenções de sair (Yang & Lee, 2009).

Embora não se possa agora prever quais as razões da intenção de *turnover* que deveriam ser mais importantes para uma determinada organização, em um determinado momento, isso não invalida que a intenção de *turnover* é provavelmente tratada de forma inadequada por muitas organizações (Staw, 1980). Os administradores devem procurar e extinguir a origem da intenção de *turnover* e as razões que estão a levar à mesma, de forma a preencher esta lacuna e conseguirem de facto reter os colaboradores e consequentemente fomentar a competitividade neste mundo cada vez mais globalizado (Ongori, 2007).

A intenção de *turnover* e a saída efetiva dos colaboradores das organizações revelou-se um fator com impactos negativos para as organizações, não só como um todo, mas também no seu valor competitivo e *performance* organizacional. Posto isto, torna-se cada vez mais importante que as empresas consigam manter os empregados vinculados com a organização, de forma que estes se mantenham motivados a crescer com a mesma (Oliveira, 2009)

2.3 EMPOWERMENT E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

A literatura existente sobre gestão e sociologia das organizações revela que o termo empowerment não é um conceito que surgiu recentemente, embora tenha ganho mais relevância nas últimas décadas. Termos como auto-organização, autonomia e liberdade, foram utilizados anteriormente para descrever a mesma ideia central da delegação de poder (Bernoux., 1985). Adicionalmente, na obra do autor Sainsaulieu, (1997) utilizou as expressões "expressão-participação" e "democracia em organização" para se referir ao mesmo fenómeno, nesta mesma obra o autor sublinhou que o empowerment não se expressa apenas a nível individual, mas encontra-se intrinsecamente ligado a uma estrutura organizacional participativa e democrática.

As questões do empowerment estão presentes noutros conceitos utilizados nas organizações, estão associadas à estrutura e dinâmica das organizações. Mintezberg & Lampel, (1999) sugerem que o sentimento de empowerment é reduzido na burocracia mecanicista, onde as funções são rígidas e altamente mecanizadas. Em contrapartida, a burocracia profissional, que é típica de profissões que exigem formação especializada e complexa, como a dos professores, permite elevados sentimentos de empowerment, dada a imprevisibilidade e a falta de controlo centralizado sobre as suas atividades.

O empowerment está associado à organização do trabalho, segundo Lallement., (2007) na indústria, o taylorismo surgiu com uma organização que racionaliza e reduz tudo a uma única maneira de fazer, a melhor. Este princípio corresponde a uma mecanização do conceito de trabalho tipo linha de montagem, onde a autonomia e o empowerment dos colaboradores é reduzida. Este autor lembra, no entanto, que uma linha de montagem como o toyotismo, utiliza uma metodologia participativa e de trabalho em equipa, que permite dar uma grande autonomia aos colaboradores e, por conseguinte, empowerment, tanto as pessoas como aos grupos.

A questão do empowerment, tem aumentado com a crescente complexidade e as constantes mudanças na organização do trabalho (Chiavenato, 2008). As metodologias clássicas de organização do trabalho necessitam de ambientes simples e estáveis para que tudo decorra como previsto. A constante mudança leva a que as organizações na atualidade, pratiquem o empoderamento dos seus membros através práticas como o trabalho em equipa, delegação e distribuição da autoridade (Chiavenato, 2008).

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é construto complexo e multifacetado que emerge da interação entre fatores individuais e organizacionais, manifestando-se como um estado emocional, um sentimento. Compreender os fatores que influenciam a satisfação e as suas consequências permite que as organizações desenvolvam estratégias que possibilitem criar ambientes de trabalho inovadores e positivos que, por sua vez, contribuem para o bem-estar dos colaboradores e consequentemente para o sucesso da organização.

A procura constante por um trabalho desafiante e enriquecedor levou a uma necessidade das organizações investigarem o que motivava os seus colaboradores e de que forma poderiam reformular as suas práticas de gestão de pessoas (Armstrong, 2009).

A satisfação é frequentemente identificada como a atitude mais importante e estudada no comportamento organizacional. Existem diversos modelos e teorias que aprofundam este conceito, contudo vale ressaltar o modelo de Locke, (1976) que emerge como a teoria dominante deste campo. O autor propõe que a satisfação organizacional é o resultado da comparação entre as percepções do trabalho e as expectativas do indivíduo em relação ao mesmo. Este processo é influenciado por diversos fatores, tanto situacionais como individuais.

A teoria da Hierarquia das Necessidade Humanas proposta por Abraham Harold Maslow em 1943, defende que a motivação é determinada por um impulso inato gerado com o intuito de satisfazer necessidades. Por outras palavras, o autor defende que o comportamento é determinado pela satisfação das necessidades que o indivíduo identifica, ou seja, se o indivíduo tem fome ele procura comer; se tiver sede, bebe água e por aí em diante até que a necessidade fique satisfeita e deixa de determinar o comportamento (Maslow, 1943; Pardee, 1990).

Maslow, (1943) distingue as necessidades em cinco categorias diferentes, organizadas hierarquicamente por níveis de importância desde as necessidades de ordem mais baixa, as fisiológicas, até às mais altas, as de autorrealização. A hierarquia em que as necessidades estão dispostas determina a ordem com que estas serão satisfeitas, no caso de existirem simultaneamente duas necessidades a serem satisfeitas, porém de categorias diferentes (Bueno, 2002; Maslow, 1943; Pardee, 1990)

As necessidades mais básicas, denominadas por necessidades primárias, são universais e consideradas inatas, ainda que os meios para as satisfazer possam ser aprendidos, uma vez que estas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. As necessidades denominadas como secundárias, são aprendidas e são culturalmente características, pelo que, podem divergir de país para país, de cultura para cultura: estas abrangem desde a pertença e segurança à autorrealização e autoestima (Maslow, 1943).

As necessidades operam sempre em conjunto, prevalecendo a de nível mais elevado desde que as de nível inferior estejam atendidas. Assim, o comportamento e a reação são canais utilizados para satisfazer estas necessidades fundamentais à satisfação do indivíduo (Bueno, 2002).

A teoria dos dois fatores de Herzberg, elaborada na década de 1950, destacou-se como um marco teórico fundamental, propondo que a satisfação no trabalho resulta da interação entre fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho. O autor destaca dois conjuntos distintos de necessidades relacionadas ao trabalho. Estes dois conjuntos direcionam o comportamento das pessoas no trabalho e foram denominados de “fatores motivadores e higiénicos” (Bueno, 2002; Maximino, 2018)

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo da função e com a natureza das tarefas atribuídas à mesma, visto que estes dependem do que o mesmo concretiza e desempenha, e são considerados controláveis pelo próprio indivíduo. Dentro destes fatores está o reconhecimento profissional, desenvolvimento pessoal,

sentimentos de crescimento individual e responsabilidade (Barbosa, 2014; Freire, 1999; Lima et al., 1988).

Os fatores higiênicos abrangem as condições dentro das quais os indivíduos desempenham as suas funções, bem como o ambiente organizacional que os rodeia. Nestes fatores estão inseridas as decisões administrativas das empresas, pelo que os indivíduos acabam por não ter controlo sobre as mesmas. Dentro dos fatores higiênicos podemos encontrar os benefícios sociais e salariais, os tipos de chefias e gestão, as políticas e diretrizes da organização e as condições ambientais e físicas do trabalho (Barbosa, 2014; Freire, 1999; Lima et al., 1988).

Enquanto os fatores motivacionais procuram gerar motivação e satisfação, os fatores higiênicos caracterizam-se por reduzir a insatisfação dos colaboradores com determinadas situações do trabalho, estes por si só não provocam a satisfação dos colaboradores. Resumidamente, a contribuição da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, defende que os fatores que provocam desmotivação nos colaboradores não são os mesmos que provocam motivação (Bueno, 2002; Fraser, 1984; Maximino, 2018; Pardee, 1990).

Embora existam inúmeras teorias e modelos que procuram estudar a satisfação, é importante ressaltar a natureza subjetiva deste conceito. Esta é considerada subjetiva porque é uma condição individual do sujeito, o que quer dizer que diferentes pessoas terão diferentes reações perante a mesma situação. Cada pessoa percebe determinado acontecimento de uma forma pessoal podendo gerar diferentes entendimentos. A satisfação no trabalho é um construto que não pode ser diretamente observado, porém existem diversos fatores e comportamentos que estão associados a mesma e que podem inferir a satisfação (Fraser, 1984).

Segundo a visão dos autores Luthans, (2011) e Armstrong (2009), estes defendem que a satisfação no trabalho é composta por três dimensões principais. As Emoções (1), As Expectativas (2) e as Atitudes (3). As Emoções (1) representam uma resposta emocional a uma situação do trabalho e como não pode ser observada é inferida. Esta é muitas vezes determinada pelo quão bem os resultados excedem ou atendem as Expectativas (2) e, por fim, ao longo dos anos têm sido identificadas diversas Atitudes (3) relacionadas com a satisfação no trabalho. Este conceito reflete uma resposta emocional complexa e influenciada pela medida em que as expectativas individuais dos colaboradores vão ao encontro do ambiente profissional, corroborando o que Locke, (1976) defendia.

Investigações na área do comportamento organizacional identificaram 5 dimensões intrínsecas e extrínsecas ao trabalho que influenciam significativamente as respostas altitudinais e emocionais dos colaboradores (Luthans, 2011).

A primeira dimensão O Trabalho (1) em si refere-se ao conteúdo das tarefas, se existe variedade de habilidades e talentos, se o colaborador se identifica com a tarefa, se esta tem ou não um impacto significativo para o mesmo. A Remuneração (2), ou seja, a percepção do que é recebido em comparação com o trabalho realizado e se é ou não equitativo em relação ao de outros dentro da organização. As Oportunidades (3) de promoção, isto é, se existe ou não possibilidade de progredir na carreira dentro dessa mesma organização (esta dimensão está relacionada com a percepção de crescimento organizacional). A Supervisão (4) está relacionada com a relação entre os colaboradores e os seus supervisores, e de que forma estes providenciam apoio, *feedback* construtivo e orientação. Por fim, os Colegas de Trabalho (5) e o seu relacionamento providenciam ambientes de trabalho mais colaborativos, na presença de colegas competentes e solidários podemos observar um aumento da satisfação no trabalho (Luthans, 2011).

A ascensão da satisfação no trabalho como conceito central nas discussões sobre gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à evolução das relações de trabalho. A transição do modelo Taylorista, caracterizado por uma visão fragmentada e mecanicista do trabalho, para abordagens mais humanizadas que, por sua vez, valorizam o potencial e o bem-estar dos colaboradores, impulsionou a investigação e a compreensão da satisfação no trabalho (Armstrong, 2009; Lima et al., 1988; Limpinho, 2022). As condições em que se sentia o alto índice de rotatividade de colaboradores, o absentéismo e os baixos índices de produtividade fizeram com que o comportamento humano no contexto organizacional começasse a ganhar cada vez mais importância (Lima et al., 1988).

Autores como Armstrong (2009); Limpinho (2022), destacam que a satisfação, além de se expressar num estado emocional positivo, também se revela um indicador crucial para o sucesso organizacional. Na mesma linha de pensamento, Lima et al. (1988), enfatiza que a valorização do capital humano, veio tornar a satisfação no trabalho um dos pilares da gestão moderna, contribuindo para a criação de empresas mais competitivas e sustentáveis.

Como foi mencionado anteriormente, a satisfação no trabalho é um constructo multifacetado que envolve tanto aspetos cognitivos quanto emocionais. De acordo com

Freire (1999), a satisfação emerge da avaliação de como o nosso trabalho vai contribuir para a realização dos nossos objetivos pessoais e organizacionais. Esta percepção de alinhamento entre o que fazemos e o que valorizamos é fundamental para o bem-estar profissional e individual. Além disso, outros fatores como o ambiente de trabalho e as relações interpessoais influenciam significativamente a satisfação (Elnaga & Imran, 2014). Na mesma linha pensamento, os autores Armstrong (2009); Limpinho (2022), reconhecem que a satisfação está associada simultaneamente à realização pessoal dos colaboradores e à produtividade da empresa, apesar de nenhuma destas duas relações causais estar provada empiricamente, esta representa o grau de realização e contentamento dos colaboradores em relação às suas funções e ambiente de trabalho.

Cada vez mais as organizações sentem necessidade de que os seus colaboradores estejam capacitados para atingir os objetivos organizacionais e de igual modo satisfeitos e comprometidos com os mesmos (Limpinho, 2022).

A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada ao *engagement* e ao comprometimento dos colaboradores com a organização. Colaboradores que se encontram satisfeitos tendem a demonstrar mais produtividade, proatividade e lealdade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Essa abordagem não só contribui para um clima organizacional mais positivo, mas também influencia diretamente os resultados organizacionais, reduzindo o *turnover*, o absentismo e aumentando a produtividade (Limpinho, 2022).

Em suma, a satisfação no trabalho é influenciada pela combinação de fatores extrínsecos e intrínsecos ao trabalho. Ao compreender estas dimensões e de que forma as mesmas afetam os colaboradores, as organizações podem implementar estratégias que aumentem a satisfação dos colaboradores e consequentemente melhorar a produtividade e desempenho dos mesmos.

2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Comprometimento no trabalho reflete a identificação dos colaboradores com a organização, os valores e o envolvimento do mesmo com a sua empresa (Freire, 1999). Este destaca-se como um dos temas centrais e mais estudados na área do comportamento organizacional, tendo surgido ao longo do tempo diversas perspectivas, abrangendo desde abordagens unidimensionais a multidimensionais, e perspectivas altitudinais a comportamentais (Cunha et al., 2021)

A multiplicidade de fatores que influenciam o comprometimento dificulta a construção

de uma definição universalmente aceite, o que por sua vez complica a implementação de estratégias eficazes que promovam o comprometimento dos colaboradores

Começando por uma abordagem unidimensional, Becker, (1960) numa das suas primeiras investigações sobre o vínculo que liga o indivíduo à organização, desenvolveu a Teoria de “Investimentos”. Para o autor, o comprometimento organizacional expressa-se através da quantidade de recursos como tempo, dedicação e esforço que o indivíduo dispunha para as suas funções e para a organização em si, e de que forma seria prejudicado se abandonasse a mesma. Todos estes investimentos implicam um custo de oportunidades: ao comprometer-se com a organização o indivíduo está a renunciar outras oportunidades de carreira. Esta teoria foi essencial para iniciar as discussões na área do comprometimento organizacional, porém oferece uma perspetiva parcial do que é este conceito, concentrando-se apenas nos aspetos tangíveis dos investimentos, vendo o comprometimento como um resultado de transações entre atores organizacionais (S. C. M. Almeida, 2009; Cohen, 1993; Mowday et al., 1979).

Mais tarde Porter et al., (1976) veio definir o comprometimento como o laço psicológico entre o colaborador e a organização. Este representa a identificação e o envolvimento do mesmo para com a empresa. Mantendo aqui uma abordagem unidimensional, baseado numa noção de comprometimento afetivo, o autor reconhece três fatores primordiais, a identificação com os objetivos e valores da organização, um forte desejo de contribuir para o sucesso da mesma, e por fim uma intenção clara de permanecer como membro desta (Almeida, 2009; Cohen, 1993; Mowday et al., 1979).

À medida que as investigações avançaram, começou a ser posta em causa a visão unidimensional do comprometimento, dando lugar a abordagens mais complexas e de carácter multidimensional. Autores como Mowday et al. (1979), propuseram a existência de dimensões como a identificação, envolvimento e lealdade. Na mesma linha de pensamento, Armstrong (2009) define o comprometimento como o vínculo emocional e psicológico que o colaborador estabelece com a sua organização. Este representa a adesão à cultura, aos valores e objetivos da organização que, por sua vez, se expressa na vontade de permanecer na mesma e de contribuir para o seu sucesso a longo prazo.

Meyer & Allen, (1991) elaboraram um modelo tridimensional para definir o comprometimento organizacional. Este modelo consiste em três dimensões fundamentais, afetiva, normativa e instrumental.

A dimensão afetiva do comprometimento é caracterizada pelo grau em que o colaborador se sente identificado, ligado e envolvido emocionalmente com a

organização. Esta componente do comprometimento procura explicar a ligação do indivíduo à organização a que este pertence através de questões emocionais como o carinho, a pertença, a lealdade, entre outras. Assim, os indivíduos mantêm-se na organização porque querem e porque sentem que pertencem à mesma. Dentro de alguns dos antecedentes desta dimensão podemos identificar sentimentos de satisfação e realização, sentimentos de identificação, liderança, apoios de chefias, percepções de justiça no trabalho. Dentro dos consequentes podem ser identificados o *turnover* e absentismo, *performance*, desempenho, satisfação, entre outros (S. C. M. Almeida, 2009; González & Guillén, 2008; Meyer & Allen, 1991).

A componente normativa em contraste com a dimensão anterior não é tão abordada na literatura, caracterizando o comprometimento como um vínculo moral para com a organização. Consequentemente, os autores Meyer e Allen, (1991) defendem que o indivíduo está ligado à organização por um laço moral que o leva a agir em consonância com os seus com os objetivos e valores. Por outras palavras, este surge da interiorização das normas e valores da empresa. Pode ser ainda caracterizado como o contrato psicológico que o indivíduo estabelece com a sua organização, ou seja, esta componente está ligada à perceção de obrigação em seguir determinado curso de ação, refletindo uma avaliação racional, onde é ponderado o que é considerado justo ou injusto, certo ou errado. Nesta dimensão são identificados como antecedentes as crenças, valores, experiência laboral e a socialização cultural e familiar, como consequentes o *turnover*, o absentismo e a mudança (Almeida, 2009; González & Guillén, 2008; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979).

Por fim, a componente instrumental do comprometimento baseia-se na noção de perda em caso de abandono da organização. Segundo os autores Meyer e Allen (1991), esta é realmente a componente que condiciona a ligação do indivíduo à organização, minimizando a importância do afeto e do sentimento de dever que são descritos nas dimensões anteriores. O comprometimento instrumental é motivado por considerações mais pragmáticas, ou seja, aqui o indivíduo equaciona os custos e benefícios de abandonar a organização. Esta dimensão foca-se nos investimentos que foram feitos ao longo do tempo e de que forma o afastamento da organização afetaria este investimento (Almeida, 2009; González & Guillén, 2008; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979).

Estas três dimensões do comprometimento desenvolvem-se de forma diferente e conduzem a diferentes tipos de comportamentos. Porém diversos autores alertam para que estas componentes sejam observadas como um todo, de forma que não são três

tipos de comprometimentos diferentes, visto que os colaboradores podem assumir as três dimensões de forma integrada mantendo níveis diferentes em cada componente. (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979).

Este conceito tem vindo a ganhar importância ao longo dos tempos não só por parte dos investigadores como dos gerentes podendo estar positivamente relacionado com os resultados organizacionais (Freire, 1999). Na mesma linha de pensamento, Armstrong (2009) afirma que o comprometimento no trabalho é influenciado por diversos fatores como o ambiente de trabalho, a liderança, a natureza do trabalho. Altos níveis de comprometimento estão associados a diversos benefícios para as organizações, dentro deles uma maior produtividade, retenção de talentos e um clima organizacional mais positivo (Freire, 1999; Virgílio & Bastos, 1993).

As rápidas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em andamento têm um impacto significativo nos ambientes de trabalho, o que requer a implementação de novas estratégias organizacionais que, por sua vez, geram novas expectativas e atitudes na força de trabalho. Essas mudanças caracterizam ambientes altamente voláteis que exigem constantes adaptações por parte das organizações de forma a conseguir dar respostas a estas mutações e garantir o seu crescimento e sobrevivência (Freire, 1999; Virgílio & Bastos, 1993).

Nas circunstâncias presentes, a sobrevivência das organizações está diretamente relacionada à competitividade, à tecnologia, capacidade de flexibilidade e modernização. Perante este ambiente de crescente competitividade, torna-se essencial manter os profissionais mais criativos e competentes de forma a conseguir prosperar, com isto a questão dos Recursos Humanos surgiu como fundamental por volta dos anos 80 (Virgílio & Bastos, 1993).

O comprometimento organizacional é um construto mais estável e abrangente do que a motivação ou o *engagement*. Este reflete uma forte identificação com os objetivos e valores da organização. Um colaborador pode estar momentaneamente desmotivado com uma determinada tarefa do seu trabalho, mas ainda assim estar comprometido com a organização num todo. Posto isto, é pouco provável que o comprometimento se altere de forma significativamente perante mudanças transitórias dentro do ambiente de trabalho (Armstrong, 2009).

Segundo a ótica de Armstrong (2009), o comprometimento organizacional e o *engagement* são conceitos que estão inter-relacionados, porém requerem, abordagens diferentes para serem promovidos dentro das organizações. Enquanto o

comprometimento está mais ligado à identificação e lealdade para com a organização num todo, o *engagement* está mais virado para a dedicação e entusiasmo com que o colaborador se compromete a empenhar as funções do seu cargo em específico.

As investigações deste campo tem seguido o pressuposto que altos níveis de comprometimento no trabalho, levam por exemplo, à possibilidade de uma diminuição do absentismo, melhoria de desempenho e diminuição da rotatividade dos colaboradores sendo este altamente benéfico para ambos, tanto para o indivíduo como para a organização (Freire, 1999; Virgílio & Bastos, 1993).

Segundo os autores Dias & Filho, (2008) a crescente procura de conhecimentos acerca do comprometimento organizacional pode estar ainda relacionada com a influência que este possa ter perante comportamentos e atitudes que são consideradas indispensáveis para o bom funcionamento organizacional, tais como comportamentos de cidadania e desempenho organizacional, como a disposição para ajudar e defender os colegas de trabalho, assiduidade e adaptabilidade em relação à mudança, entre outros.

2.6 ENGAGEMENT

No cenário competitivo do século XXI, a ligação psicológica dos colaboradores com o trabalho, ou seja, o *engagement*, tornou-se um fator determinante para o sucesso organizacional. Num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas necessitam de ir mais além do recrutamento de talentos, a competitividade atual exige mais engajamento e comprometimento por parte dos colaboradores. O colaborador que apresenta altos níveis de *engagement* é o colaborador que está disposto a contribuir ativamente para o crescimento da empresa, alinhando os seus objetivos pessoais aos da própria organização (Bakker & Leiter, 2010).

O *engagement* refere-se ao grau de envolvimento e entusiasmo dos colaboradores perante as suas funções e a organização como um todo. Este conceito reflete um estado psicológico que se manifesta através de um esforço adicional e uma vontade de ir mais além do que é exigido (Armstrong, 2009).

As empresas contemporâneas carecem de funcionários que estejam psicologicamente ligados ao trabalho, que sejam proativos e comprometidos, que estejam realmente engajados com o seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010).

Alarcon e Edwards, (2011)destacam a relação afetiva e positiva que caracteriza o *engagement*, um conceito que, segundo Alarcon e Edwards, (2011) refere-se ao grau

em que os colaboradores se encontram comprometidos, envolvidos, entusiasmados e apaixonados pelo seu trabalho. Esta ligação emocional ao trabalho, manifesta-se através de emoções positivas e na percepção de significado de trabalho. Tem sido reconhecida na literatura organizacional como um fator determinante para o sucesso das organizações devido ao seu impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos colaboradores no ambiente organizacional.

O carácter multifacetado do *engagement* é ressaltado nas contribuições de diversos autores. Bakker e Leiter (2010) definem o *engagement* no trabalho como um estado de realização motivacional persistente, caracterizado pela presença de altos níveis de ativação e prazer. Attridge, 2009 complementa essa perspetiva enfatizando a dimensão afetiva do *engagement*, associada a um estado gratificante e positivo com o trabalho. Kahn, (1990) por sua vez, destaca a conexão intrínseca entre este e a expressão emocional, cognitiva e física dos colaboradores. Da mesma forma a ausência desta expressão está associada a falta de *engagement*.

O *engagement* é mais que simplesmente responder às diligências do trabalho. É um conceito que impacta significativamente o desempenho individual e organizacional, uma vez que, quanto mais os colaboradores se encontram comprometidos e envolvidos, não só consideram o trabalho mais agradável, como acabam por transformar essa ambição em ações mais eficazes que consequentemente levam a um melhor desempenho no geral (Bakker & Leiter, 2010).

Para que as organizações consigam promover o envolvimento dos seus colaboradores torna-se indispensável reunir determinadas condições psicológicas, tais como, significância, segurança emocional e disponibilidade de recursos.

O *engagement* é, por isso, a expressão múltipla do trabalho com as dimensões individuais dos trabalhadores, isto significa que para autores como Kahn (1990), as pessoas possuem diversas dimensões do si mesmos e que, perante determinadas tarefas e circunstâncias, estas, conseguem escolher que dimensões é que se vão adequar mais a situação com que se deparam. Este refere-se ao alinhamento entre as exigências do trabalho e as características individuais dos trabalhadores. A utilização dessas dimensões implica direcionar as próprias energias para atender às demandas físicas, cognitivas e emocionais do trabalho.

O envolvimento no trabalho é muitas vezes referido como o “antídoto” para os trabalhadores que sofrem de *burnout* uma vez que colaboradores que o experienciem apresentam uma menor probabilidade de apresentarem sintomas da síndrome de

burnout, na medida que estes que apresentam uma ligação emocional com o trabalho e uma sensação de energia são capazes de lidar com as exigências das tarefas e reagir de forma positiva as mesmas, desenvolvendo mais resiliência.

A *Society for Human Resource Management* (sociedade para a gestão de recursos humanos) sugere que a relação com os colegas de trabalho, a contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos da organização, o significado do trabalho e a oportunidade para colocar em prática competências bem como outros, são fatores que afetam positivamente o *engagement* no trabalho.

As conclusões da investigação de Attridge (2009), evidenciaram o impacto de diversos fatores no nível de *engagement* dos colaboradores, verificando-se que administradores, gerentes e profissionais altamente qualificados predispõem-se a apresentar maior níveis de *engagement*, embora também se mostrem mais leais à sua profissão do que a organização em si.

É proposto por Attridge (2009), que os níveis de *engagement* vão diminuindo ao longo que a antiguidade na organização vai aumentando, sinalizando a importância de programas de desenvolvimento profissional, acompanhado de avaliações de desempenho periódicas.

As descobertas corroboram os resultados de estudos anteriores Attridge (2009), que enfatizam a importância de as organizações procurarem adotar práticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento, tanto profissional, como individual dos seus colaboradores. Torna-se imprescindível que as empresas invistam na promoção de um ambiente de trabalho positivo e seguro que vise aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores.

O *engagement* e o desenvolvimento profissional dos colaboradores constituem dois pilares fundamentais para a otimização do desempenho organizacional. O *engagement*, por sua vez, está diretamente relacionado à motivação e ao comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais. Logo o papel dos gerentes é fundamental para promover o engajamento dos colaboradores, ao estimular a participação nas decisões, delegar responsabilidades e reconhecer as contribuições pessoais, investindo no crescimento não só dos colaboradores como das próprias organizações (Natrajan et al., 2019).

3. METODOLOGIA

A metodologia é sempre uma parte essencial de uma investigação. Conforme destacado por Almeida e Pinto, (1990) a metodologia atua como o quadro conceptual que organiza os métodos, que por sua vez estruturam as técnicas de uma forma crítica.

A metodologia utilizada é quantitativa, D'Ancona, (1998) sendo que os resultados são analisados e transformados em números. A vertente qualitativa, no entanto, continua presente em toda e qualquer investigação. A teoria, os conceitos, os instrumentos têm um carácter qualitativo que se associa posteriormente aos resultados numéricos. O objetivo principal é medir e estabelecer relações entre as variáveis presentes de um dado fenómeno com um fim explicativo.

3.1 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A investigação procura medir de que forma o *empowerment* psicológico influencia a diminuição da intenção de *turnover*. Assim, neste subtítulo será descrito a metodologia adotada para realizar a presente investigação, abrangendo o tipo de estudo, desenho da investigação, a recolha de dados e posterior análise dos mesmos.

De modo a perceber os contributos da literatura existente para esta área de estudo, foi realizada uma pesquisa avançada com recurso à biblioteca de conhecimento *online b-on*, e o *Google Scholar* para analisar a bibliografia sobre a temática. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave para a pesquisa “*Empowerment*”, “*Turnover*”, “*Human Resources*”, “*Engagement*”, “*Work Satisfaction*”, “*Turnover Intention*”.

Para a seleção de artigos, restringiu-se a pesquisa a artigos analisados por pares e pertencentes a revistas académicas bem como livros e teses de dissertação. A análise dos artigos começou pela exclusão com base no título, passando de seguida, para uma análise do *abstract* e, posteriormente, pelo conteúdo restante da investigação. Adicionalmente, a pesquisa estendeu-se a outros idiomas, nomeadamente inglês e espanhol.

3.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação consiste numa (1) análise conceitual abrangente do *empowerment* psicológico e das suas dimensões, bem como da intenção de *turnover*, com o intuito de (2) explorar a possível relação que pode surgir do impacto mútuo entre esses dois conceitos. A principal finalidade da investigação é compreender (3) se o

empowerment psicológico pode desempenhar um papel fundamental na redução na intenção de *turnover* e de que forma podem ser consideradas variáveis mediadoras desta relação, a saber, a satisfação, o comprometimento organizacional e o *engagement*.

Seguindo a premissa acima mencionada, foi concebida a seguinte pergunta de investigação:

O *empowerment* psicológico pode diminuir a intenção de *turnover* dos colaboradores?

Pergunta derivada:

Qual é o papel que o comprometimento organizacional, a satisfação e o *engagement* desempenham nesta possível relação?

Com o intuito de compreender esta problemática foram concebidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Observar a relação direta entre os efeitos dos sentimentos de *empowerment* psicológicos e a intenção de saída dos colaboradores.
- 2) Investigar a influência do *empowerment* psicológico nos níveis de satisfação dos colaboradores.
- 3) Avaliar a influência do *empowerment* psicológico nos níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores.
- 4) Estimar a influência do *empowerment* psicológico nos níveis de *engagement* dos colaboradores.
- 5) Analisar o papel mediador do *engagement*, da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional na relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de *turnover* dos colaboradores.

3.3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

(H1) (Hipótese 1) Os colaboradores que não experienciam sentimentos de *empowerment* psicológico têm intenção de *turnover*.

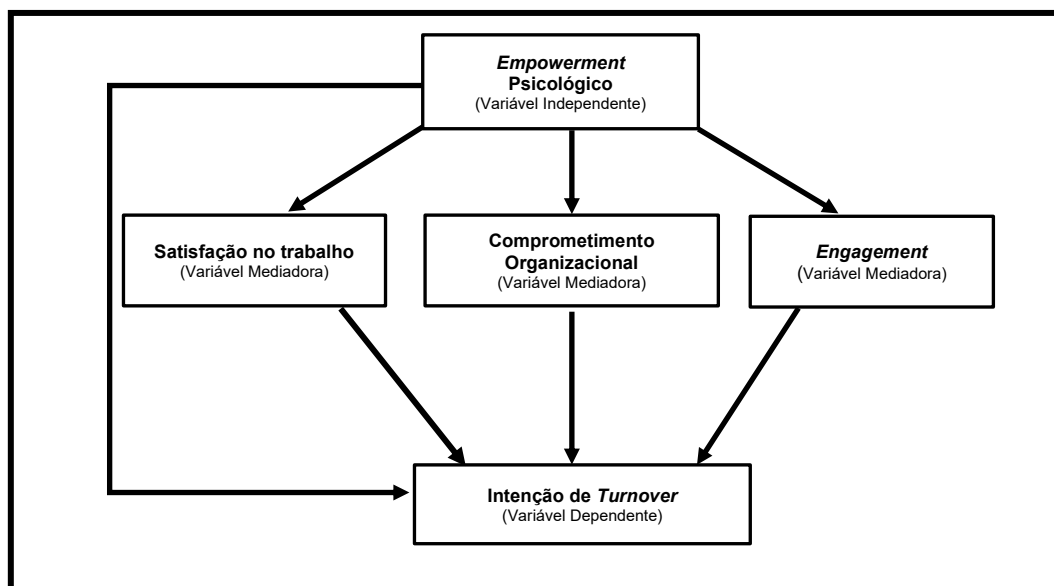
(H2) A satisfação no trabalho atua como mediadora da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*.

(H3) O comprometimento no trabalho atua como mediador da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*

(H4) O *engagement* atua como mediador da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*

3.4 MODELO CONCEPTUAL

Figura 1 - Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

A presente investigação propõe um modelo de análise que explora o impacto direto do *empowerment* psicológico sobre a intenção de *turnover*, delineando os mecanismos (variáveis mediadoras) pelos quais a variável independente (*empowerment* psicológico) influencia a variável dependente (intenção de *turnover*).

A Figura 1 apresenta um modelo de mediação múltipla paralela onde existe uma dupla influência por parte do *empowerment* psicológico sobre a intenção de *turnover*: um efeito direto e um efeito indireto que ocorre por via das variáveis mediadoras.

Através do modelo de análise proposto na Figura 1, propõe-se que o *empowerment* psicológico influencia diretamente a intenção de *turnover* (H1), sugerindo que colaboradores que experienciem maiores sentimentos de *empowerment* tenderão a apresentar uma menor intenção de *turnover*.

Além desta relação direta, é proposto que o *empowerment* psicológico influencie a satisfação no trabalho e esta, conseqüentemente, atuará como variável mediadora na relação com a intenção de *turnover* (H2). Isto significa que, um colaborador que se sente

empoderado, tende a sentir-se mais satisfeito com o trabalho e esses sentimentos, por sua vez, disseminam a intenção de abandonar a organização. De maneira semelhante, o modelo a seguir, sugere que também existe uma relação onde o *empowerment* psicológico impacta sobre o comprometimento organizacional e este, por sua vez, influencia a intenção de *turnover* (H3). Nesta relação podemos observar que colaboradores que sentem que possuem mais autonomia e autoridade, consequentemente sentem-se mais comprometidos com o seu trabalho. Esta relação surtirá efeito na intenção de *turnover*, uma vez que, colaboradores comprometidos dificilmente tendem a abandonar a organização.

Por fim, o modelo sugere que existe, da mesma forma, uma relação indireta entre os efeitos do *empowerment* psicológico sobre o *engagement* resultando na mediação da intenção de *turnover* (H4). Por outras palavras, colaboradores que se encontrem engajados, interessados e entusiasmados com o seu trabalho estão mais propensos a experienciar uma diminuição da sua intenção de abandonar a organização.

Este modelo conceptual fornece uma possível estrutura para analisar não só, os impactos diretos como também indiretos do *empowerment* psicológico, permitindo um melhor entendimento sobre os múltiplos fatores subjacentes à intenção de *turnover*.

3.5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS PARA RECOLHA DE INFORMAÇÃO

A investigação procura medir se um maior sentimento de *empowerment* psicológico pode diminuir a intenção dos colaboradores de abandonar a empresa e se essa relação é mediada pelo *engagement*, satisfação e comprometimento organizacional. Assim, nesta subsecção, será descrita a metodologia adotada para realizar a presente investigação.

Do ponto de vista da sua natureza, esta investigação é sustentada por uma pesquisa aplicada, que tem como objetivo gerar conhecimentos que permitam aplicações práticas direcionadas a problemas do contexto organizacional. É também caracterizada por ser uma investigação quantitativa. Este tipo de pesquisa parte do pressuposto que é possível quantificar praticamente toda a informação recolhida, traduzindo-a em números para que seja possível ser feita a sua classificação e posterior análise, através da utilização de recursos e técnicas estatísticas. A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados serão recolhidos num único momento.

De modo a perceber os contributos da literatura existente para esta área de estudo, foi realizada uma pesquisa avançada com recurso à biblioteca de conhecimento *online b-*

on, o *Google Scholar* e o *site Scribd*, para analisar a bibliografia sobre a temática. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave para a pesquisa “*Empowerment*”, “*Turnover*”, “*Human Resources*”, “*Engagement*”, “*Work Satisfaction*”, “*Turnover Intention*”.

Para a seleção dos artigos encontrados, restringiu-se a pesquisa a artigos analisados por pares e pertencentes a revistas académicas, bem como livros, teses de doutoramento e dissertações de mestrado. A análise dos artigos começou pela exclusão com base no título, passando de seguida, para uma análise do *abstract* e, posteriormente, pelo conteúdo restante da investigação. Adicionalmente, a pesquisa estendeu-se a outros idiomas, nomeadamente inglês e espanhol.

Para esta dissertação, a metodologia utilizada foi o inquérito. Ghiglione e Matalon, (1992)) afirmam que realizar um inquérito é questionar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização. Os autores aprofundam esta definição explicando que o inquérito é um processo que envolve suscitar um conjunto de discursos individuais, para os interpretar e generalizar (Ghiglione & Matalon, 1992).

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, estes foram recolhidos por meio de inquérito, através de um questionário composto por 7 secções distintas precedidas de uma declaração de consentimento onde é explicado o objetivo do estudo e garantida a confidencialidade das respostas.

Na primeira secção são apurados os dados sociodemográfico.

Na segunda secção é aplicada uma Escala de Intenção de *Turnover* (EIT) traduzida e validada por Cruz & Lima, (2019)

Na terceira secção do questionário é utilizada a adaptação da escala de *Empowerment* Psicológico (EP) de Spreitzer, (2008) traduzida e validada por Santos et al., (2014)

Foi ainda aplicada uma escala de Satisfação Organizacional Lima et al., (1988) adaptada por Borges, (2012).

A Escala de Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES) traduzida e validada por Teles et al., (2017) na quinta secção.

Por fim na sexta secção a Escala de Comprometimento Organizacional (ECO) traduzida e adaptado por Afonso & Gomes, (2009)

O questionário foi elaborado através do *Forms.app*. A escolha desta plataforma deveu-

se à sua facilidade de partilha através do *link* direto para partilhar via Email, *WhatsApp*, *Facebook*, *Linked In* e ainda a criação de um *QRcode* direto para o questionário. A possibilidade de o questionário estar sempre *online* e poder ser distribuído através de um clique viabilizou a ampla divulgação e rápida obtenção de respostas num curto espaço de tempo.

A amostra da presente investigação mostra compreende 176 inquiridos, representando o número total de observações. Em termos metodológicos foi aplicada uma técnica de amostragem por conveniência. Estes dados foram recolhidos através da plataforma anteriormente mencionada, onde foram posteriormente tratados e analisados no *software* SPSS.

3.6 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário elaborado para a presente investigação está dividido em 7 secções distintas, introduzidas por uma breve explicação do objetivo principal do estudo e quais as suas variáveis. Nesta introdução é explicado que não existem respostas certas ou erradas para os itens, e que é garantido o anonimato da participação.

Na primeira parte do questionário é pedido aos participantes que respondam a um simples item onde afirmam que concordam em participar no referido estudo, cientes dos seus deveres e direitos enquanto participantes.

Na segunda parte foram recolhidos dados pessoais e profissionais dos participantes, incluindo a idade, género, nacionalidade, naturalidade, habilitações académicas, a organização a que pertencem, o tempo de antiguidade que tem nessa organização, qual o tipo de contrato celebrado com a atual empresa e o posto/função que desempenham.

Na terceira secção foi avaliada a intenção dos inquiridos em abandonar a sua atual organização. Para isso foi aplicada uma escala de Intenção de *Turnover* (Versão Experimental - (Cruz & Lima, 2019) Esta escala é composta por 8 afirmações, mensuradas através de uma escala de Linkert de 5 pontos. 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Na quarta parte foi aplicada uma Escala de *Empowerment* Psicológico Spreitzer,(1995); Traduzida e validada por Santos et al., (2014) com o intuito de medir os sentimentos dos participantes, especificamente em relação ao *empowerment* psicológico. Esta escala é composta por 12 afirmações avaliadas numa escala de Linkert de 7 pontos.1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

A quinta secção é dedicada a escala de Satisfação Profissional (Cruz & Lima, 2019), composta por 8 questões que permitem abordar temas como a organização do departamento, a colaboração com os colegas de trabalho, as perspetivas de promoção e a satisfação global, entre outros. É avaliada através de uma escala de Linkert de 7 pontos. 1 (Extremadamente insatisfeito) a 7 (Extremamente satisfeito).

A sexta parte tem como objetivo avaliar o nível de comprometimento dos participantes com a organização. Para isso foi utilizado o questionário de Comprometimento Organizacional (ECO) (traduzido e adaptado por Gomes, (2007). Este questionário é composto por 9 afirmações avaliadas numa escala de Linkert de 5 pontos. 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Por fim é aplicado o questionário de *Engagement* Schaufeli & Bakker, (2004) tradução e adaptação de (Simões & Gomes, 2012) composto por 17 afirmações que procura avaliar o nível de envolvimento e entusiasmo que os participantes sentem ao desempenhar as suas funções. As afirmações exploram sentimentos de significado, entusiasmo, inspiração e persistência no trabalho através de uma escala de frequência de 0 (Nunca /Nenhuma vez) a 6 (Sempre / Todos os dias).

Além destas partes, o questionário inclui um Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para Participação em Estudos de Investigação. Este documento requer a assinatura do participante, existindo em duplicado.

3.7 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

3.7.1 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

O questionário sociodemográfico é aplicado para caracterizar a amostra em relação a aspetos relevantes para o estudo. Foram recolhidos dados de cariz sociodemográfico como a faixa etária, o género, nacionalidade, naturalidade, escolaridade, função desempenhada, tipo e tempo de contrato e a organização em que o inquirido está inserido.

3.7.2 ESCALA DE INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Para avaliar a intenção de *Turnover*, procedeu-se à utilização do instrumento de medida, composto por 8 itens, em que os itens Q1, Q3, Q5 e Q7 estão formulados de forma a traduzir o compromisso em permanecer na organização, enquanto que os itens Q2, Q4, Q6 e Q8 exprimem a intenção inversa, ou seja, a de abandonar a organização que se

exprime na intenção de *turnover*. Assim esta escala tem como objetivo avaliar o grau em que os inquiridos tencionam ou não abandonar a organização onde se encontram atualmente, através da indicação do seu nível de concordância atendendo a uma escala Likert de cinco pontos 1- (Discordo Totalmente) a 5 - (Concordo Totalmente).

Tabela 1 - Questionário de Intenção de *Turnover*

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Item 1	Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.
Item 2	Tenho feito contactos para sair desta organização.
Item 3	Tenciono manter-me na organização onde trabalho
Item 4	Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.
Item 5	Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.
Item 6	É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.
Item 7	Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.
Item 8	Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.

Fonte elaboração própria

3.7.3 ESCALA DE *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO

De forma a conseguir avaliar o *Empowerment* Psicológico recorreu-se ao instrumento de medida Escala *Empowerment* Psicológico (Spreitzer, 1995), o instrumento é constituído por 12 itens que têm como objetivo medir as quatro dimensões do *empowerment* (significado, competência, autodeterminação e impacto), cada uma destas dimensões é medida por três itens. O significado é medido pelos itens I2, I5 e I10; A competência pelos itens I1, I9 e I12; A autodeterminação é medida pelos itens I3, I7 e I8, por fim, o impacto reflete-se nos itens I4, I6 e I11. O formato de resposta manteve o original, uma escala de Likert de 7 pontos 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Tabela 2 - Questionário de *Empowerment* Psicológico

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

Dimensão	Item
Competência	I1 - Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho
	I9 - Domino as competências necessárias para realizar o meu trabalho
	I12 - Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho
Significado	I2 - O trabalho que realizo é importante para mim
	I5 - As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim
	I10 - O trabalho que realizo é muito significativo para mim
Autodeterminação	I7 - Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho
	I8 - Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho
	I3 - Tenho uma grande autonomia para definir como realizo o meu trabalho
Impacto	I4 - Tenho um forte impacto no que acontece no departamento
	I6 - Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento
	I11 - Exerço influencia significativa sobre o que acontece no meu departamento

Fonte elaboração própria

3.7.4 ESCALA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A Escala de Satisfação Organizacional de Lima et al. (1994) consiste em oito itens, dos quais sete avaliam aspetos específicos da satisfação no ambiente de trabalho. Estes itens abrangem diversos tipos de satisfação, nomeadamente as perspetivas de promoção, relação com os colegas de trabalho, renumeração, tarefas realizadas e satisfação no geral entre outras. O item restante mede diretamente a satisfação global com a organização. O formato de resposta inclui uma escala do tipo Likert de 7 pontos, onde indicam o nível de satisfação em relação a cada uma das afirmações 1 (Extrema mente insatisfeito) a 7 (Extremamente satisfeito).

Tabela 3 - Escala de Satisfação Organizacional de Lima et al. (1994)

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito
I1	Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está:					
I2	Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:					
I3	Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:					
I4	Em relação à remuneração que recebe, diria que está:					
I5	Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:					
I6	Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:					
I7	Em relação à competência e funcionalidade dos seus colegas, diria que está:					
I8	Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição, diria que está:					

Fonte elaboração própria

3.7.5 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A Escala de Comprometimento Organizacional foi adaptada por Gomes, (2007) a partir dos trabalhos originais de Mowday, Steers e Porter (1979). Este instrumento de medida

destina-se a avaliar atitudes, sentimentos e valores positivos que os colaboradores possam sentir em relação a organização em que se encontram atualmente. Esta escala é constituída por 9 itens de resposta de Likert de 5 pontos 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). E estes são avaliados através da extração de uma cotação total resultante da soma das pontuações obtidas pelos inquiridos, dividindo-se depois pelo número de itens da escala.

Tabela 4 - Escala de Comprometimento Organizacional foi adaptada por Gomes (2007) a partir dos trabalhos originais de Mowday, Steers e Porter (1979)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

I1	Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso
I2	Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar
I3	Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização
I4	Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes
I5	Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização
I6	Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta organização
I7	Sinto-me muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar
I8	Interessa-me realmente o destino desta organização
I9	Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar

Fonte elaboração própria

3.7.6 ESCALA DE *ENGAGEMENT* ORGANIZACIONAL

Para avaliar os níveis de *engagement* dos inquiridos utilizou-se UWES-17 de Schaufeli e Bakker (2009), na versão traduzida para o português Simões & Gomes, (2012), esta escala permite medir em que medida os inquiridos se encontram envolvidos no seu trabalho Esta escala é constituída por 17 itens, sendo que estes estão divididos em três dimensões relacionáveis entre si: o vigor, que está traduzido em seis itens (1, 4, 8, 12, 15, 16); a dedicação, traduzida em cinco itens (2, 5, 7, 10, 13); e a absorção, expressa em seis itens (3, 6, 9, 11, 14, 16). O formato de resposta é constituído por sete alternativas apresentadas numa escala de Likert composta por valores variáveis entre 0 – (Nunca/ Nenhuma vez); 1 – (Quase nunca/ Algumas vezes por ano); 2 – (As vezes/ Uma vez ou menos por mês); 3 – (Regularmente/ Algumas vezes por mês); 4 – (Frequentemente/ Uma vez por semana); 5 – (Quase sempre/ Algumas vezes por semana) e 6 – (Sempre/ Todos os dias)

Tabela 5 - UWES-17 de Schaufeli e Bakker (2009), na versão traduzida para o português Simões & Gomes, (2012)

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

I1	No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia
I2	O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim
I3	Sinto que o tempo “voa” quando estou a trabalhar
I4	No meu trabalho, sinto-me com força e vigor
I5	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho
I6	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta
I7	O meu trabalho inspira-me
I8	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar
I9	Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
I10	Eu tenho orgulho no trabalho que faço
I11	Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho
I12	Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos
I13	Para mim, o meu trabalho é desafiador
I14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho
I15	No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente
I16	É difícil “desligar-me” do meu trabalho
I17	No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem

Fonte elaboração própria

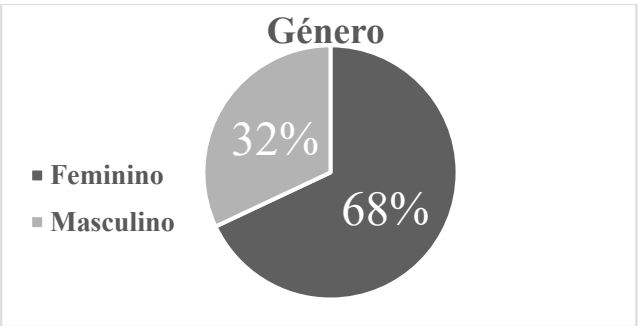
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (SOCIODEMOGRÁFICA)

Com o intuito de delinear um perfil abrangente dos participantes, a primeira parte deste capítulo será dedicado à análise dos dados sociodemográficos da amostra. A presente investigação envolveu diversos inquiridos dos concelhos de Portugal, tendo os dados sido recolhidos entre os meses de julho e novembro de 2024. A investigação contou com a participação de 176 inquiridos, dos quais 119 (68%) pertencem ao género feminino, face aos 56 (32%) que pertencem ao género masculino e um indivíduo que optou por não mencionar o género (Tabela 6), introduziu-se um gráfico para uma melhor visualização desta distribuição (Gráfico 1).

Tabela 6 - Caracterização da amostra por género

	Género	
	Frequência	Percentagem
Válido		
	Omisso	1
	Feminino	119
	Masculino	56
	Total	176
		.6
		67.6
		31.8
		100.0



A amostra desta investigação é composta por 176 indivíduos, cujo as idades estão compreendidas entre os 20 e os 71 anos, selecionados aleatoriamente. A idade média dos participantes é de 43,91 anos, com a mediana situada no valor de 45,50 anos e a moda nos 57 anos. O desvio padrão da idade é aproximadamente de 14 anos. Verificou-se que 6 sujeitos optaram por omitir a idade (Tabela 7).

Tabela 7- Caracterização da amostra por idade

Idade		
N	Válido	Idade
	Omisso	
		170
		6
Média		43,91
Mediana		45,50
Moda		57
Desvio padrão		13,624
Mínimo		20
Máximo		71

Com o intuito de avaliar a influência da idade, a variável, originalmente contínua, foi recategorizada em faixas etárias através da utilização dos quartis como critério de divisão. Esta transformação de contínua para categórica é justificada pela necessidade de simplificar a análise e interpretação dos dados. A categorização desta variável permite também identificar padrões e tendências que não seriam tão facilmente observados se a variável fosse avaliada no seu formato original.

A distribuição dos participantes pelas faixas etárias, definidas a partir dos valores dos quartis, revela a seguinte composição: a maior parte dos participantes (28,4%), encontra-se na faixa etária dos 47 a 57, seguida pela faixa etária de 20 a 31 com (26,1%). As faixas etárias de 32 a 46 representam (23,9%) dos participantes, e por fim com uma percentagem menos significativa as idades compreendidas entre 58 e 71 (18,2%) (Tabela 8).

Tabela 8 - Caracterização da amostra por faixa etária

Faixa etária		
	N	%
20-31	46	26,1%
32-46	42	23,9%
47-57	50	28,4%
58-71	32	18,2%
Omisso Sistema	6	3,4%

Em relação a distribuição dos dados relativamente à nacionalidade dos participantes, podemos afirmar que grande maioria dos participantes (94,9%) são de nacionalidade portuguesa. No entanto, a amostra também inclui participantes de outras nacionalidades, como, alemã (0,6%), argentina (1,1%), austríaca (0,6%), brasileira (0,6%), cabo-verdiana (0,6%), francesa (0,6%), e romena (0,6%). A inclusão de

participantes de outras nacionalidades pode enriquecer a investigação, oferecendo diferentes perspetivas e vivências embora estas se traduzam em parcelas muito menores. (Tabela 9)

Tabela 9 - Caracterização da amostra em % de nacionalidade

Nacionalidade (N)		
	N	%
Omisso	1	0,57%
Alemã	2	1,13%
Argentina	1	0,57%
Austriaca	1	0,57%
Brasileira	1	0,57%
Cabo-verdiana	1	0,57%
Francesa	1	0,57%
Portuguesa	167	94,88%
Romena	1	0,57%

No que diz respeito às habilitações académicas (último ano de ensino concluído) dos participantes da investigação, a amostra revela que a maioria possui o ensino superior com maior destaque o grau de Licenciatura (40,9%), o Ensino Secundário representa o segundo maior grupo com (23,9%) dos participantes, seguido pelo Mestrado com (22,2%). Embora com menor proporção, observa-se também a presença de outras habilitações literárias como o Ensino Básico (4,0%), a Pós-Graduação (3,5%), o Curso Superior (não identificaram o grau) (2,3%), o Doutoramento (1,1%) e ainda o Curso Profissional (0,6%). Na categoria dos omissos (1,7%) são apresentados os participantes que preferiram não divulgar as suas habilitações académicas. (Tabela 10)

Tabela 10 - Caracterização da amostra em termos de habilitações académicas

Habilitações académicas (último ano de ensino concluído)			
		Frequência	%
Válido	Omisso	3	1,7
	Ensino Básico	7	4,0
	Ensino Secundário	42	23,9
	Curso Superior	4	2,3
	Curso Profissional	1	0,6
	Licenciatura	72	40,9
	Pós-graduação	6	3,4
	Mestrado	39	22,1
	Doutoramento	2	1,1

No que concerne ao tempo de antiguidade na organização, a amostra da investigação foi agrupada em cinco categorias de forma a facilitar a análise dos dados. As categorias foram divididas dentro dos seguintes intervalos de tempo: 0-2 anos; 3-5 anos; 6-10 anos; 11-20 anos e + de 20 anos. Estas categorias foram definidas com base na distribuição da variável, com o intuito de agrupar os participantes com tempos de serviço semelhantes e significativos para a investigação.

A análise da distribuição da antiguidade revela que a amostra apresenta uma diversidade de tempo de serviço, onde o participante com menos tempo de antiguidade tem apenas um mês na organização e o participante com mais tempo de antiguidade tem cerca de 45 anos na mesma organização.

A maioria dos participantes (26,1%) encontra-se no intervalo de mais de 20 anos de antiguidade, o segundo grupo com maior representatividade são os funcionários entre 0-2 anos de antiguidade que representa (25,6%) dos participantes, o intervalo seguinte dos 11-20 anos tem uma representatividade de (15,9%), de 3-5 anos com (14,2%), e ainda dos 6-10 anos com (11,4%). Por fim, com uma percentagem bastante significativa (6,8%) refere-se aos casos omissos, os casos dos participantes que não quiseram revelar o seu tempo de antiguidade na organização. (Tabela 11)

Tabela 11 - Caracterização da amostra em termos de antiguidade na organização

		Antiguidade			
		Frequência	%	% válida	% acumulativa
Válido	0-2	45	25,6	27,4	27,4
	3-5	25	14,2	15,2	42,7
	6-10	20	11,4	12,2	54,9
	11-20	28	15,9	17,2	72,0
	+20	46	26,1	28,0	100,0
	Total	164	93,2	100,0	
Omisso	Sistema	12	6,8		
Total		176	100,0		

A presente análise visa descrever o perfil dos participantes em relação ao tipo de contrato que este, têm com a organização a que pertencem. Quando questionado se os participantes possuíam contrato de trabalho a maioria (91,5%) respondeu que “Sim” e uma minoria (8,5%) respondeu que “Não” (Tabela 12)

Tabela 12 - Caracterização da amostra em relação ao contrato de trabalho

Contrato de trabalho			
Válido	Frequência		%
	Não	15	8,5
	Sim	161	91,5
	Total	176	100,0

Dentro dos participantes que possuem contrato de trabalho, 50,6% respondeu que é efetivo, o segundo grupo mais representativo é o que respondeu que tem um contrato de trabalho *Full-Time* (36,9%) e, por fim, com uma menor representatividade encontra-se o grupo do contrato de *Part-Time* (3,4%). Com base nos dados recolhidos podemos afirmar que dos 9,1% dos participantes, apenas um decidiu omitir qual é o seu tipo de contrato de trabalho, uma vez que os outros 15 já teriam respondido que não possuíam contrato de trabalho. A predominância de contratos de trabalho *Full-time* e Efetivo sugere um mercado de trabalho com características específicas que podem vir a influenciar as respostas (Tabela 13).

Tabela 13 - Caracterização da amostra em termos de tipo de contrato

Tipo de Contrato			
Válido	Frequência		%
	Omisso	16	9,1
	Efetivo	89	50,6
	<i>Full-time</i>	65	36,9
	<i>Part-time</i>	6	3,4
	Total	176	100,0

No que concerne à naturalidade dos participantes foi observado um predomínio da região de Lisboa e Vale do Tejo com 67,0% dos participantes, de seguido de dois grupos com uma representatividade semelhante o Centro com 9,7% e o Norte com 9,1% dos participantes. Existiu ainda participantes de outras regiões de Portugal como Alentejo (1,7%), Algarve (0,6%) e Açores (0,6%).

A amostra da investigação, embora com foco principal na região de Lisboa e Vale do Tejo, também contou com a participação de indivíduos da América do Norte (1,7%), da América do Sul (1,1%), do continente africano (3,4%) e com (5,1%) de indivíduos naturais da Europa. É importante ressaltar que a amostra não é representativa da população geral, no que respeita à distribuição geográfica dos dados. Porém, a inclusão de diversas regiões e diferentes continentes pode gerar *insights* valiosos para a investigação (Tabela 14).

Tabela 14 - Caracterização da amostra em termos de naturalidade

Naturalidade		
	N	%
Norte	16	9,1
Centro	17	9,7
Lisboa e Vale do Tejo	118	67,0
Alentejo	3	1,7
Algarve	1	0,6
Açores	1	0,6
América do Norte	3	1,7
América do Sul	2	1,1
África	6	3,4
Europa	9	5,1

A análise da distribuição profissional dos participantes revelou um perfil profissional diversificado, com destaque para a área de Administração e Gestão com (38,1%).

Em segundo lugar as áreas com maior número de participantes foram a Educação e Formação representando (15,9%) dos participantes.

As restantes áreas presentes na amostra, apresentam uma distribuição mais dispersa como a área de Logística e Operações que representa (11,4%) dos participantes, a área de Finanças, Contabilidade e Jurídico representa (8,5%) dos postos de trabalho dos indivíduos.

Com uma percentagem muito equivalente de (8,0%) a categoria de Hotelaria, Turismo e Serviços, com (7,4%) dos participantes está a categoria Comercial e *Marketing*.

Nas categorias menos representativa temos as áreas de Engenharia, Arquitetura e Tecnologia com (6,8%) e a Saúde e Bem-Estar com (3,4%) da amostra. (Tabela 15)

Tabela 15 - Caracterização da amostra no que concerne ao posto que ocupa

Qual o posto que ocupa?		
	N	%
Omisso	1	0,6
Administração e Gestão	67	38,1
Comercial e Marketing	13	7,4
Educação e Formação	28	1,9
Engenharia, Arquitetura e Tecnologia	12	6,8
Finanças, Contabilidade e Jurídico	15	8,5
Hotelaria, Turismo e Serviços	14	8,0
Logística e Operações	20	11,4
Saúde e Bem-estar	6	3,4

4.1.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DE ESTUDO

Esta secção irá dedicar-se à descrição e análise e aprofundada das principais variáveis quantitativas presentes no estudo: o *Empowerment* Psicológico (EMP), a Intenção de *Turnover* (ITN), a Satisfação Organizacional (SO), o Comprometimento Organizacional (CO) e o *Engagement* (ENG).

Para cada uma destas variáveis serão apresentadas as medidas de tendência central, tais como a média, moda e mediana. Estes resultados fornecem informações sobre os valores que se mostraram mais representativos das distribuições dos dados. Adicionalmente, serão apresentadas as medidas de dispersão como o desvio padrão e os valores mínimos e máximos, demonstrando a variabilidade dos dados.

Tabela 16 - Medidas de tendência central

		Medidas de dispersão				
		EMP	SO	CO	ENG	ITN
N	Válido	176	175	174	175	175
	Omisso	0	1	2	1	1
Média		5,7596	4,8846	3,7263	4,2803	2,296
Mediana		5,8750	5,0000	3,8750	4,3824	2,125
Modo		7,00	4,88	3,88	4,88	1,5
Erro Desvio		0,90470	1,19754	0,92915	0,94043	0,7214
Assimetria		-0,987	-0,601	-0,747	-0,683	0,981
Erro de assimetria padrão		0,183	0,184	0,184	0,184	0,184
Curtose		1,305	0,363	0,105	0,622	0,466
Erro de Curtose padrão		0,364	0,365	0,366	0,366	0,365
Mínimo		2,33	1,00	1,00	1,00	1,5
Máximo		7,0	7,00	5,00	6,00	4,5

Ao longo da análise, torna-se essencial fazer uma descrição pormenorizada da amostra de participantes e das variáveis em estudo. Esta secção fornece uma primeira impressão das noções dos inquiridos, focando-se nas tendências mais predominantes e na variabilidade dos dados.

Iniciamos a análise pelo *Empowerment* Psicológico (EMP) onde a média apresenta um valor de 5,76, a mediana de 5,88 e a moda 7,00. Em média os participantes exibem elevados níveis de empowerment psicológico, com uma pontuação média de 5,76 em 7,00. A maioria dos inquiridos experiencia a sensação de EMP ao máximo uma vez que o valor mais comum é o 7,00. Estes valores variam entre 2,33 e 7,00 revelando que a distribuição das pontuações não é perfeitamente equilibrada, ou seja, não é normal, ainda que tenda para valores mais elevados de EMP. Ainda assim podemos concluir que os participantes sentem que tem impacto e controlo sobre o seu trabalho, que podem tomar decisões, que possuem a liberdade necessária e que se sentem capacitados para tal. O desvio padrão apresenta o valor de 0,904 indicando uma baixa dispersão dos dados, o que significa que existe uniformidade nas respostas dos participantes, que por sua vez tendem para uma perceção positiva do EMP. No que concerne à distribuição, a variável apresenta uma assimetria negativa com um valor de -0,987 e uma curtose de 1,305 o que sugere mais uma vez que, as respostas tendem a concentrar-se nos valores mais elevados da escala como está representado no Gráfico 2.

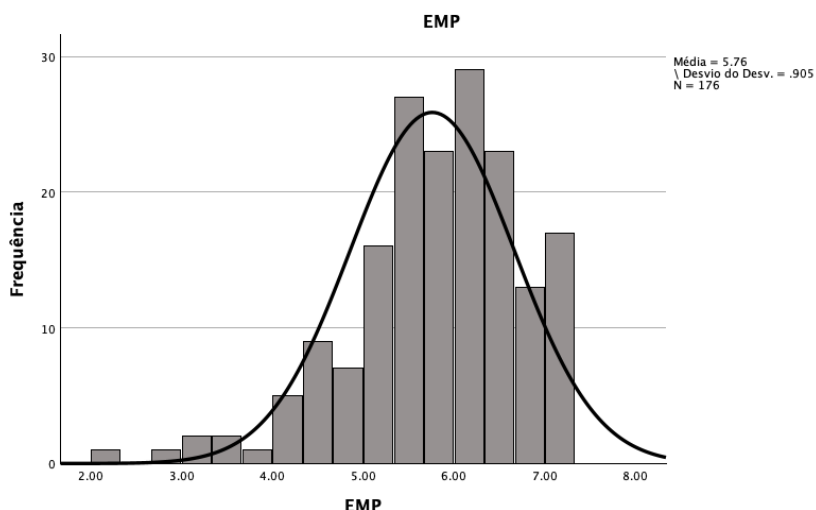


Gráfico 2 - Histograma da variável EMP com a curva de normalidade sobreposta

No que diz respeito a Satisfação Organizacional (SO), a média observada foi de 4,8, a mediana 5,00, e a pontuação mais comum, a moda foi 4,88. Estes valores variam entre 1,00 e 7,00. Estes resultados sugerem que existe um nível moderado de SO entre os participantes. Apesar destes valores não serem tão elevados como os do EMP, apresentam uma maior variabilidade de respostas com um desvio padrão de 1,198. A distribuição da SO apresenta uma assimetria negativa com o valor de -0,601 e uma curtose de 0,363, o que significa que a maioria dos participantes tende a estar satisfeito com o seu trabalho, respondendo os níveis mais elevados da escala. Através do valor da curtose podemos inferir que as respostas estão agrupadas em torno da média, com um maior número de participantes a atribuir os valores mais elevados a sua percepção da SO, a distribuição não é totalmente normal, ainda que se apresente mais simétrica que o EMP, conforme apresentado no Gráfico 3.

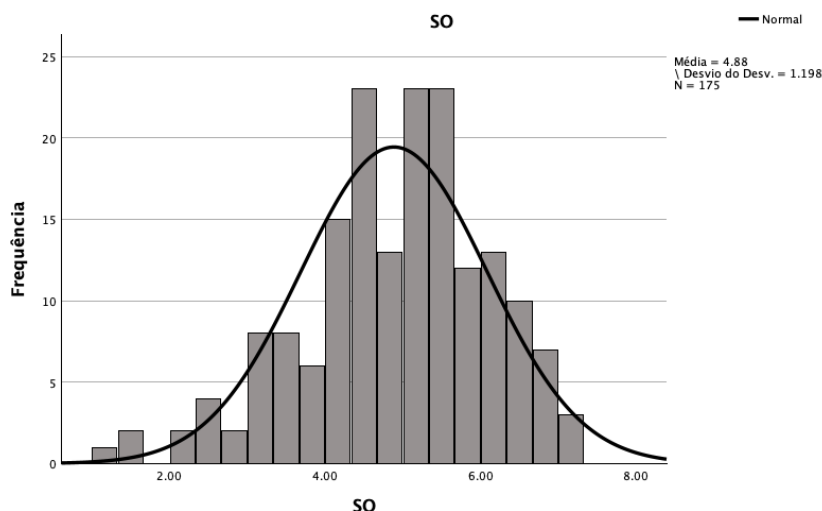


Gráfico 3 - Histograma da variável SO com a curva de normalidade sobreposta

No que concerne o Comprometimento Organizacional (CO), a média dos inquiridos foi de 3,73, onde os valores variam de 1,00 a 5,00. A mediana apresentou o valor de 3,87 e a moda 3,88. Através destes resultados podemos inferir que existe um CO moderado entre os participantes. Tal como as restantes variáveis apresentadas, o CO apresenta uma variabilidade de respostas moderada com um desvio padrão de 0,929. A forma de distribuição dos dados apresentou uma assimetria negativa de -0,747 apresentando uma distribuição não normal, com uma tendência para valores mais elevados. Em relação a curtose apresentou um valor de 0,105 representando a distribuição dos valores mais elevados com um achatamento moderado como se pode observar no Gráfico 4.

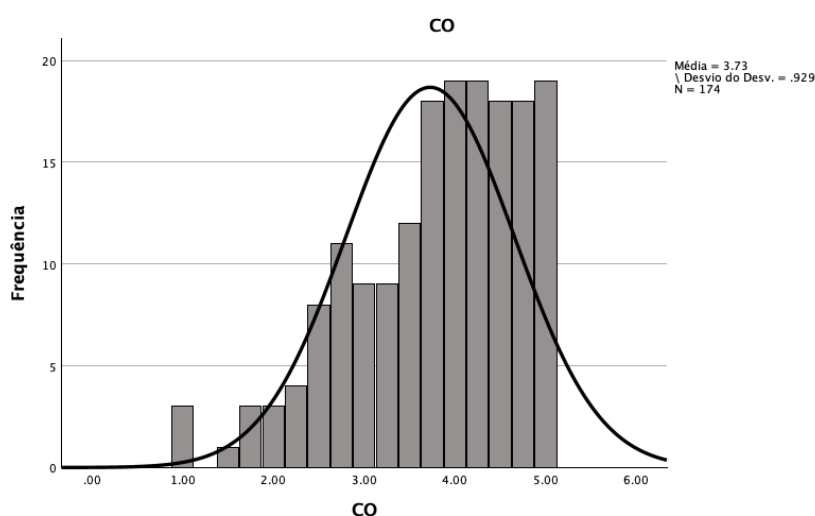


Gráfico 4 - Histograma da variável CO com a curva de normalidade sobreposta

Comparativamente o *Engagement* (ENG) apresenta valores de 4,28 para a média de resposta, 4,38 para a mediana e 4,88 para a moda. Estes valores variam de 1,00 a 6,00. Perante estes resultados podemos assumir que os participantes se sentem envolvidos no seu trabalho e desempenham as suas funções com entusiasmo. Tal como as variáveis mencionadas anteriormente, o ENG apresenta um desvio padrão de 0,940 o que confirma que a dispersão de respostas semelhante ao CO. No que concerne a distribuição, a assimetria é de -0,683, ou seja, as pessoas tendem a reportar um alto nível de envolvimento no trabalho. A curtose apresenta um valor de 0,622, o que indica que as respostas estão agrupadas em torno de um valor central, em vez de estarem espalhadas como se pode observar no Gráfico 5.

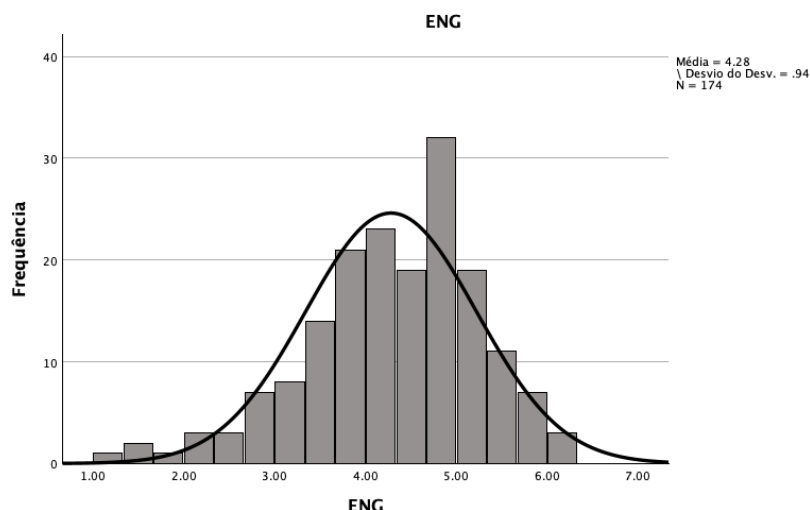


Gráfico 5 - Histograma da variável ENG com a curva de normalidade sobreposta

Por fim, a Intenção de *Turnover* (ITN) apresentou uma média de 2,29, a mediana é de 2,13 e a moda 1,5. Os valores oscilam entre 1,5 e 4,5 numa escala de 1,00 a 5,00. Através destes resultados podemos assumir que os participantes expressam uma reduzida intenção de abandonar os seus atuais trabalhos. O desvio padrão é de 0,721 o que indica que existe uma tendência para as respostas se encontrarem nos níveis mais reduzidos da escala. A INT apresenta uma destruição não normal das respostas com uma assimetria de 0,981 e uma curtose com o valor de 0,466, o que revela uma concentração de casos nos valores mais reduzidos da escala como se pode observar no Gráfico 6.

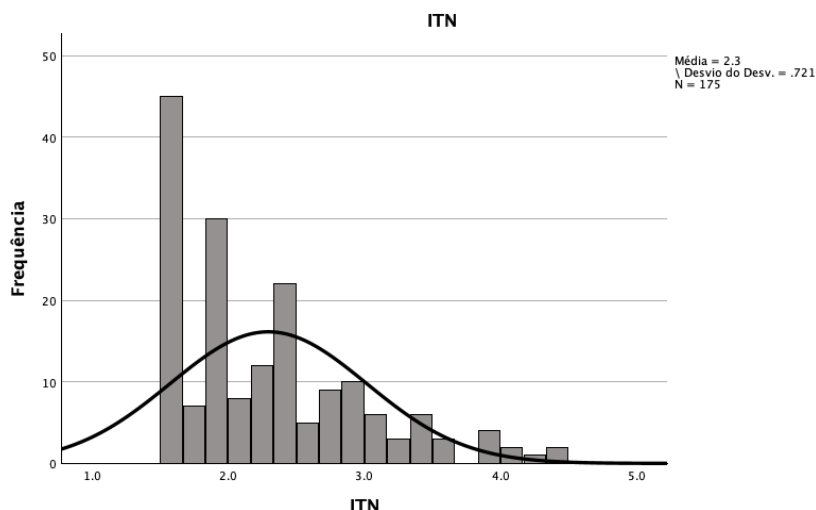


Gráfico 6 - Histograma da variável INT com a curva de normalidade sobreposta

Através da análise destes resultados foi possível traçar um perfil inicial das perceções dos participantes em relação as variáveis do estudo. Foi então possível inferir que os inquiridos demonstram níveis elevados de *Empowerment* Psicológico, Satisfação Organizacional e *Engagement*, contrariamente a Intenção de *Turnover* que apresentou

valores predominantemente baixos. O Comprometimento Organizacional apresentou níveis mais moderados de resposta.

É importante ressaltar que a verificação da normalidade evidenciou que a maioria das variáveis não segue uma distribuição normal. Este facto não se revela um impedimento para as análises inferenciais, dado que as análises subsequentes serão implementadas com o recurso ao *bootstrapping*, conferindo robustez aos resultados uma vez que esta abordagem não pressupõe a normalidade dos dados.

4.1.2 ANÁLISE DE FIABILIDADE DAS ESCALAS

A consistência interna dos instrumentos de medida utilizados foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach (α) (Cronbach, 1951). Este coeficiente permite inferir a homogeneidade dos itens que compõem uma escala, indicando o grau com que estes se correlacionam positivamente entre si e consequentemente, medem a mesma dimensão subjacente.

De acordo com Cronbach (1951), o Alfa de Cronbach, com valores tipicamente compreendidos entre 0 e 1, quantifica a coerência da contribuição de cada item para a pontuação total da escala. Este índice pode ser descrito como a média de todas as estimativas possíveis de consistência interna que seriam obtidas através de qualquer divisão da escala. Verifica-se que correlações e covariâncias inter-itens mais elevadas refletem uma maior homogeneidade dos itens que, por sua vez, aumenta a sua capacidade de representar um único constructo teórico.

A interpretação dos valores obtidos para o coeficiente Alfa de Cronbach seguiu os critérios de classificação de fiabilidade propostos por Hair et al., (2014). Conforme detalhado na tabela 17, este critério é largamente aceite na literatura das ciências sociais e do comportamento. Os valores do Coeficiente Alfa de Cronbach são categorizados por diferentes níveis que variam de “Inaceitável” e “Excelente” de forma a fornecer um enquadramento para a avaliação da consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo.

De um modo geral, um instrumento é considerado fiável se o α é igual ou superior a 0,70 (Cronbach, 1951; Maroco & Garcia-Marques, 2006). Estes valores são considerados para pesquisas básicas, enquanto que valores entre 0,60 e 0,70 podem ser aceitáveis em estudos exploratórios ou escalas com um número reduzido de itens. As análises foram realizadas recorrendo ao *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, versão 29.0.2.0 (20)

Tabela 17 - Classificação do coeficiente Alfa de Cronbach segundo Hair et al. (2010)

Alfa de Cronbach	
Coeficiente Alfa de Cronbach (α)	Classificação da Fiabilidade
$\alpha \geq 0,90$	Excelente/ Muito Alta
$0,75 \leq \alpha < 0,90$	Alta
$0,60 \leq \alpha < 0,75$	Moderada/ Aceitável
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Baixa
$\alpha < 0,50$	Inaceitável

4.1.2.1 ESCALA DE INTENÇÃO DE SAÍDA (*TURNOVER*)

No âmbito da análise psicométrica da Escala de Intenção de *Turnover*, composta por 8 itens foi utilizado o Alfa de Cronbach conforme foi previamente mencionado no presente capítulo. A análise foi conduzida com base em 159 casos válidos (correspondendo a 90,3% da amostra total), sendo que 17 casos (correspondendo a 9,7% da amostra total) foram excluídos devido a ausência de dados referentes a todas as variáveis incluídas no procedimento de cálculo da escala.

Tabela 18 - Resumo de casos válidos da escala de intenção de *Turnover*

Resumo do processamento de casos		N	%
Casos	Válido	159	90,3
	Excluídos	17	9,7
	Total	176	100,0

Os resultados obtidos demonstraram uma alta fiabilidade com o valor de Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,89$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,89$). Sendo que valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, este resultado indica que existe uma elevada consistência interna entre os oito itens que compõem esta escala. Os itens incluídos na análise foram *Turnover_I1_INV*; *Turnover_I2*; *Turnover_I3_INV*; *Turnover_I4*; *Turnover_I5_INV*; *Turnover_I6*; *Turnover_I7_INV* e *Turnover_8*.

A elevada consistência interna da escala justifica a incorporação dos valores de cada item de maneira que seja formado um *score* total da escala representativo da intenção de *turnover*.

Tabela 19 - Alfa de Cronbach da escala de intenção de *Turnover*

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens
0,888	0,892	8

4.1.2.2 ESCALA DE *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO

A Escala de *Empowerment* Psicológico, desenvolvida por Spreitzer ,(1995) adaptada e validada para o contexto da língua portuguesa por Santos et al., (2014) é um instrumento composto por 12 itens que avalia as percepções dos indivíduos sobre o seu nível de *empowerment* no ambiente de trabalho. A escala é subdividida em quatro dimensões: Significado, Competência, Autodeterminação e Impacto. Os participantes responderam a estas questões numa escala de Likert composta sete pontos (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente).

A análise de consistência interna foi conduzida para cada uma das suas dimensões, com base nos 173 casos válidos, com uma taxa de exclusão de 1,1% a 1,7% devido a dados omissos. (Tabela 20)

Tabela 20 - Resumo do processamento de casos

Resumo do processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	173	98,3
	Excluídos	3	1,7
	Total	176	100,0

4.1.2.3 DIMENSÃO COMPETÊNCIA

A dimensão da competência é composta por 3 itens (*Empowerment*_I1, *Empowerment*_I9, *Empowerment*_I12). Esta revelou uma alta confiabilidade, com um Alfa de Cronbach de $\alpha=0,787$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,791$). Segundo a classificação adotada, este valor situa-se na categoria de alta confiabilidade (Tabela 21).

Tabela 21 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão competência

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach com base em itens		
Alfa de Cronbach	padronizados	N de itens
0.787	0.791	3

4.1.2.4 DIMENSÃO AUTODETERMINAÇÃO

A dimensão do significado é composta por 3 itens (*Empowerment_13*, *Empowerment_17*, *Empowerment_18*). Esta análise revelou uma alta confiabilidade, com um Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,928$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,928$). Segundo a classificação adotada, este valor situa-se na categoria de alta confiabilidade. (Tabela 22)

Tabela 22 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão autodeterminação

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach com base em itens		
Alfa de Cronbach	padronizados	N de itens
0.928	0.928	3

4.1.2.5 DIMENSÃO SIGNIFICADO

A dimensão do significado é composta por 3 itens (*Empowerment_12*, *Empowerment_15*, *Empowerment_110*). Esta análise revelou uma alta confiabilidade, com um Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,901$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,903$). Segundo a classificação adotada, este valor situa-se na categoria de alta confiabilidade. (Tabela 23)

Tabela 23 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão significado

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach com base em itens padronizados		
Alfa de Cronbach		N de itens
0.901	0.903	3

4.1.2.6 DIMENSÃO IMPACTO

A dimensão do significado é composta por 3 itens (*Empowerment_14*, *Empowerment_16*, *Empowerment_111*). Esta análise revelou uma alta confiabilidade, com um Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,904$ (com base em itens

padronizados, $\alpha = 0,905$). Segundo a classificação adotada, este valor situa-se na categoria de alta confiabilidade (*Tabela 24*).

Tabela 24 - Estatísticas de confiabilidade da dimensão impacto

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach com base em itens		
Alfa de Cronbach	padronizados	N de itens
0,904	0,905	3

4.1.2.7 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO (ESCALA GLOBAL)

Os resultados da análise do Coeficiente de Alfa de Cronbach para a escala global de *empowerment* psicológico indicaram uma alta fiabilidade, com o valor de $\alpha = 0,897$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,891$). Este valor pode ser observado no limite superior da categoria de “alta fiabilidade”, aproximando-se muito da categoria de “Excelente” fiabilidade de acordo com os critérios da Tabela 17

Tabela 25 - Estatísticas da escala de *Empowerment*

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach com base em itens		
Alfa de Cronbach	padronizados	N de itens
0,897	0,891	12

4.1.2.8 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A análise foi conduzida com base em 173 casos válidos (correspondendo a 98,3% da amostra total), sendo que 3 casos (correspondendo a 1,7% da amostra total) foram excluídos devido a ausência de dados referentes a todas as variáveis incluídas no procedimento de cálculo da escala.

Tabela 26 - Resumo de processamento de casos da escala de Comprometimento Organizacional

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	173	98,3
	Excluídos	3	1,7
	Total	176	100,0

Os resultados da análise do Coeficiente de Alfa de Cronbach para a Escala de Comprometimento Organizacional indicaram uma Excelente fiabilidade, com o valor de $\alpha = 0,926$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,929$).

Tabela 27 - Estatísticas de confiabilidade da escala de Comprometimento Organizacional

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens	
	padronizados	N de itens
0,926	0,929	8

4.1.2.9 ESCALA DE *ENGAGEMENT*

A análise foi conduzida com base em 170 casos válidos (correspondendo a 96,6% da amostra total), sendo que 6 casos (correspondendo a 3,4% da amostra total) foram excluídos devido a ausência de dados referentes a todas as variáveis incluídas no procedimento de cálculo da escala.

Tabela 28 - Resumo de processamento de casos da escala de *Engagement*

Resumo de processamento de casos			
Casos			
		N	%
	Válido	170	96,6
	Excluídos	6	3,4
	Total	176	100,0

Os resultados obtidos indicam um valor do Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,952$) (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,955$). Ambos os valores são significativamente elevados, superando o limiar de 0,70 habitualmente aceite em estudos para considerar a confiabilidade interna da escala como fiável. Os dados sugerem que os 17 itens em que consiste a Escala do *Engagement* medem de forma consistente o mesmo construto subjacente.

Tabela 29 - Estatísticas de confiabilidade da escala de *Engagement*

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens	
	padronizados	N de itens
0,952	0,955	17

4.1.2.10 ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No âmbito da análise psicométrica da Escala de Satisfação organizacional composta por 8 itens foi utilizado o Alfa de Cronbach conforme foi previamente mencionado no presente capítulo. A análise foi conduzida com base em 172 casos válidos (correspondendo a 97,7% da amostra total), sendo que 4 casos (correspondendo a 2,3%

da amostra total) foram excluídos devido a ausência de dados

Tabela 30 - Resumo de processamento de casos da escala de satisfação no trabalho

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	172	97,7
	Excluídos	4	2,3
	Total	176	100,0

Os resultados obtidos demonstraram uma excelente fiabilidade com o valor de Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,905$ (com base em itens padronizados, $\alpha = 0,907$). Sendo que valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, este resultado indica que existe uma elevada consistência interna entre os oito itens que compõem esta escala. Os itens incluídos na análise foram (Satisfação_I1; Satisfação_I2; Satisfação_I3; Satisfação_I4; Satisfação_I5; Satisfação_I6; Satisfação_I7; Satisfação_I8).

A excelente consistência interna da escala justifica a agregação dos valores de cada item de maneira que seja formado um *score* total da escala representativo da satisfação no trabalho.

Tabela 31 - Estatísticas de confiabilidade da escala de satisfação no trabalho

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,905	0,907	8

4.1.3 ANÁLISES DE CORRELAÇÃO (R DE SPERMAN)

Tabela 32 - Análise de correlação (R de Spearman)

Correlações			ITN	EMP	SO	CO	ENG
R Spearman	ITN	Coefficiente de Correlação	1,000	-0,515**	-0,608**	-0,605**	-0,532**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	175	175	175	174	174
	EMP	Coefficiente de Correlação	-0,515**	1,000	0,616**	0,553**	0,650**
		Sig. (2 extremidades)	<0,001	.	<0,001	<0,001	<0,001
		N	175	176	175	174	174
	SO	Coefficiente de Correlação	-0,608**	0,616**	1,000	0,772**	0,637**
		Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	.	<0,001	<0,001
		N	175	175	175	174	174
	CO	Coefficiente de Correlação	-,605**	0,553**	0,772**	1,000	0,628**
		Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	.	<0,001
		N	174	174	174	174	174
	ENG	Coefficiente de Correlação	-0,532**	0,650**	0,637**	0,628**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	.
		N	174	174	174	174	174

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

Nesta secção será apresentada a análise das correlações entre as variáveis investigadas no presente estudo, tais como o *Empowerment* Psicológico (EMP), a Satisfação Organizacional (SO), o Comprometimento Organizacional (CO), o *Engagement* (ENG) e a Intenção de *Turnover* (INT). Com esta análise é pretendido compreender de que forma as variáveis mencionadas se relacionam entre si no ambiente organizacional. Este estudo fornece *insights* valiosos das experiências e percepções que os participantes têm, não só em relação ao seu trabalho, mas também sobre a organização como um todo.

A análise estatística foi realizada através do cálculo do coeficiente de correlação de Spearman (r). Este é adequado para os dados que não possuem uma distribuição normal, sendo apropriado para trabalhar com escalas ordinais com distribuição assimétrica que é o caso de quase todas as variáveis em estudo. Esta análise não só permite identificar a direção (negativa ou positiva) como a intensidade das correlações

entre as variáveis.

A investigação das relações entre as variáveis fornece um quadro geral da qualidade da experiência dos colaboradores em relação a organização. Esta permite validar os modelos teóricos utilizados neste estudo, mas também fornecer *insights* para futuras investigações para a gestão de pessoas.

Os resultados obtidos indicam que existe uma correlação negativa e moderada entre a intenção de *turnover* e todas as restantes variáveis, o que significa que à medida que aumenta os sentimentos de *empowerment* psicológico, satisfação, comprometimento e *engagement*, a predisposição e vontade de abandonar a organização diminui. Através destas descobertas podemos inferir que os colaboradores que se sentem satisfeitos, envolvidos, comprometidos e empoderados, não apresentam tantas intenções de saída da empresa, em relação àqueles que não experienciam estas sensações.

A intenção de *turnover* correlaciona-se negativamente com a satisfação organizacional apresentando um $r = -0,608$, com o *engagement* apresentando um valor de $r = -0,532$, com o comprometimento organizacional $r = -0,605$, e com o *empowerment* psicológico com um valor de $r = -0,515$, todas estas correlações são extremamente significativas $p < 0,001$ (p - significância estatística da correlação).

A satisfação organizacional apresentou correlação positiva com o *engagement* $r = 0,637$, com *empowerment* psicológico $r = 0,616$ igualmente forte e positiva, por último foi no comprometimento organizacional onde se verificou a correlação mais expressiva. Os dados confirmam que através do desenvolvimento de sentimentos de autoeficácia, poder de decisão, entusiasmo e motivação, diminuem significativamente a intenção de *turnover*.

Os resultados do *engagement* demonstraram que estas variáveis se encontram efetivamente interligadas, visto que também revelam uma correlação forte e positiva com todos os outros indicadores presentes neste estudo, à exceção da intenção de *turnover*. Estes resultados corroboram que colaboradores que se sintam envolvidos, satisfeitos e com autonomia para exercer a suas funções através do empoderamento, tendem a sentir-se comprometidos com a organização reduzindo a propensão para a intenção de rotatividade.

O comprometimento organizacional tal como as restantes variáveis, possui uma correlação forte e positiva com o *engagement* $r = 0,628$) e a satisfação $r = 0,772$, uma correlação positiva e moderada com o *empowerment* psicológico $r = 0,553$. Como foi

mentionado anteriormente, possui uma correlação negativa e moderada com a intenção de *turnover*.

Por fim, o *empowerment* psicológico, como foi mencionado anteriormente, está correlacionado com todas as variáveis de forma positiva, porém encontra-se relacionado negativamente com a intenção de *turnover*. Através deste resultado podemos inferir que à medida que o *empowerment* psicológico aumenta, a intenção de saída diminui, ou vice-versa; se a intenção de rotatividade aumenta, a percepção de *empowerment* psicológico diminui.

Mediante os resultados apresentados, podemos evidenciar que existe um padrão na forma como os sentimentos de empoderamento, satisfação, envolvimento e compromisso com a organização, proporcionam aos colaboradores a intenção de ficar e contribuir positivamente tanto para o seu desenvolvimento pessoal como para a organização num todo. Os desenvolvimentos destes sentimentos permitem que os colaboradores sintam um vínculo com a organização, na medida em que se sentem parte da mesma. Ao concluir o capítulo torna-se essencial ressaltar a importância da implementação de práticas de gestão de pessoas com base no desenvolvimento cognitivo, afetivo e interpessoal dos colaboradores, visando a permanência dos indivíduos na organização.

4.1.4 MODELO HAYES (PROCESSO) – ANÁLISE DE MEDIAÇÃO

A presente investigação recorreu ao Modelo 4 do Processo de Hayes, uma ferramenta estatística amplamente reconhecida e utilizada para a análise de modelos de mediação simples e múltiplos, como é o caso deste estudo. Através deste modelo é possível analisar o efeito de uma variável independente, sobre uma variável dependente, explorando o papel de uma ou várias variáveis mediadoras.

Tabela 33 - Efeito do *empowerment* psicológico nas variáveis mediadoras

Modelo 4 de Hayes – Análise de mediação				
Variável Dependente	Coefficiente (b)	Erro Padrão (SE)	p	R ²
Satisfação no Trabalho	0,88	0,08	< 0,001	0,43
Comprometimento Organizacional	0,61	0,06	< 0,001	0,35
<i>Engagement</i>	0,73	0,06	< 0,001	0,49

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 33 verifica-se de que forma o *empowerment* psicológico afeta cada uma das variáveis mediadoras, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o

engagement. Na primeira coluna podemos observar o coeficiente (b) que traduz a direção e a força da relação entre as variáveis. Se o valor de (b) for positivo significa que existe uma relação direta entre as variáveis. Ou seja, à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente também revela uma tendência para aumentar. Se o valor de (b) for negativo, a relação é inversa, isto é, quando a variável dependente aumenta, a variável independente tende a diminuir. Em relação à força da relação, quanto mais forte for a relação entre as variáveis, maior será o valor absoluto de (b), valores próximos de zero indicam que a relação é muito fraca ou mesmo inexistente.

Os resultados da análise revelam que o *empowerment* psicológico influencia positivamente a satisfação no trabalho com um coeficiente (b) de 0,88. Este valor significa que para o aumento de uma unidade de *empowerment* psicológico, reflete um aumento de 0,88 unidades de satisfação no trabalho. Esta relação é estatisticamente significativa com o valor de $p < 0.001$, isto significa que a relação não foi obtido ao acaso. Para complementar, o R^2 revela a contribuição do *empowerment* psicológico para a variância de resultado, na satisfação o R^2 apresenta um valor de 0,43. Isto significa que 43% das razões que levam a que a satisfação dos colaboradores varie, podem ser explicadas pelo nível de *empowerment* que os mesmos experienciam. Por outras palavras, podemos dizer que o *empowerment* psicológico explica uma parcela considerável da variação da satisfação. O valor do Erro Padrão (SE) de 0,08 significa que o coeficiente (b) pode ser considerado uma estimativa bastante precisa e estável, este é considerado uma medida de precisão do coeficiente. Se o erro padrão apresentasse um valor muito elevado, isso quereria dizer que se o estudo fosse realizado novamente com uma amostra diferente, os resultados poderiam variar bastante e não poderia ser considerada uma análise fiável.

No que concerne o comprometimento organizacional, os resultados indicam que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa com o *empowerment* psicológico onde o Coeficiente (b) obteve um valor de 0,61 e o valor de $p < 0.001$, estes valores revelam que por cada aumento de uma unidade de *empowerment* psicológico, existe consequentemente um aumento de 0,61 unidades de comprometimento organizacional. Nesta segunda variável mediadora o SE apresenta um valor ainda mais baixo que a satisfação no trabalho, apresentando um SE de 0,06 este valor reflete uma análise confiável e estável. Por sua vez, o R^2 corresponde a um valor de 0,35. Como foi mencionado anteriormente, este valor traduz a proporção da variância dos valores que é explicada pelo *empowerment* psicológico.

No que diz respeito à terceira variável apresentada como mediadora, podemos inferir, que o *empowerment* psicológico revela uma relação igualmente positiva com o *engagement*, possuindo um coeficiente (b) de 0,73. Este resultado traduz uma relação onde o aumento de uma unidade de *empowerment* psicológico se traduza no aumento 0,73 unidades de *engagement*. Esta relação é estatisticamente significativa uma vez que o valor de $p < 0.001$. No que concerne o R^2 o valor apresentado é de 0,49 indicando que, de todos os motivos que podem levar o *engagement* a aumentar ou diminuir para cada pessoa, 49% dessa variação pode ser atribuída ao *empowerment* psicológico. Por fim, o valor do SE é 0,06 o que indica que a média que foi obtida está possivelmente muito perto da média real de toda a população, significando que a análise é bastante precisa e fiável.

Tabela 34 - Coeficientes de regressão das variáveis no modelo de mediação para a intenção de *turnover*

Modelo 4 de Hayes – Análise de mediação

Variável	Coeficiente(b)	p
<i>Empowerment</i> Psicológico	-0,10	0,175
Satisfação no Trabalho	-0,10	0,121
Comprometimento Organizacional	-0,24	0,004
<i>Engagement</i>	-0,07	0,353

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 34 reflete as implicações que o *empowerment* psicológico e as variáveis mediadoras evidenciam na intenção de rotatividade.

O *empowerment* psicológico apresenta um coeficiente de -0,10 com um $p=0,175$ o que significa que os efeitos sobre a variável dependente (intenção de *turnover*) não são estatisticamente significativos, ou seja, a influencia do *empowerment* psicológico através de outros fatores não exerce diretamente efeito sobre a intenção de *turnover*. Através destes resultados podemos inferir que o *empowerment* psicológico por si só não interfere com a intenção de saída do colaborador diretamente, mas quando é avaliado o efeito do mesmo através das variáveis mediadoras é considerado estatisticamente significativo como está representado na Tabela 34. O mesmo se aplica a satisfação no trabalho que reflete um coeficiente de -0,10 e um $p=0,121$. Estes resultados significam que efetivamente foi observada uma leve diminuição da intenção de saída através do aumento da satisfação dos colaboradores. Porém, esse aumento não é estatisticamente significativo, o que significa que não existe evidências suficientes para afirmar que estes resultados podem ser generalizados para além da amostra do estudo. Por outras

palavras, a satisfação no trabalho não consegue de forma convincente evidenciar que o *empowerment* psicológico leva à diminuição da intenção de *turnover*.

Contrariamente aos resultados apresentados anteriormente, o comprometimento organizacional revela-se como o único mediador com um efeito estatisticamente significativo $p=0,004$ na intenção de *turnover* (variável dependente). O coeficiente $b = -0,24$ evidencia que mantendo o *empowerment* psicológico e as variáveis mediadoras constantes, um aumento do comprometimento organizacional, traduz-se numa diminuição da intenção de intenção de *turnover*. Perante este resultado podemos afirmar que o comprometimento pode ser considerado um mediador relevante para esta relação entre a variável independente e dependente.

Por fim, o *engagement* apresenta um coeficiente $b = -0,07$ e um nível de significância de $p = 0.353$, perante estes resultados podemos inferir que o efeito do *engagement* na variável dependente não é estatisticamente significativa uma vez que o $p > 0.05$.

Sumariamente podemos afirmar que apenas o comprometimento organizacional emerge como um mediador estatisticamente significativo na relação do *empowerment* psicológico com a intenção de rotatividade dos colaboradores. Isto significa que, para este modelo específico, as outras variáveis mediadoras não exercem um efeito direto na variável dependente (intenção de *turnover*), o que não significa que estas não influenciem o comprometimento organizacional que, por sua vez, influencia diretamente a intenção de saída dos colaboradores.

Tabela 35 - Efeitos indiretos dos mediadores (*Bootstrap*)

Modelo 4 de Hayes – Análise de mediação

Mediador	Efeito Indireto	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
Total	-0,29	-0,42	-0,15
Satisfação no Trabalho	-0,09	-0,23	0,03
Comprometimento Organizacional	-0,15	-0,25	-0,05
Engagement	-0,05	-0,18	0,08

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 35 podemos observar os efeitos indiretos que cada uma das variáveis mediadoras. Quando falamos de mediação, o objetivo é entender de que forma a variável independente incide sobre a variável dependente por meio das variáveis mediadoras. Para determinar a significância estatística dos efeitos indiretos, foi utilizado o método de *bootstrap*, com 5000 amostras e reamostragens, e ainda intervalos de confiança (IC) de 95%. O método de *bootstrap* produz inúmeras amostras a partir da

amostra original permitindo testar se os resultados são mero acaso ou se são estatisticamente significativos.

Iniciando a análise pelos resultados do efeito indireto total, onde se traduz os efeitos indiretos das variáveis mediadoras todas juntas, podemos inferir que o efeito indireto apresenta um valor de -0,29 com um intervalo de confiança de 95% variando de -0,42 a -0,15. Uma vez que o intervalo de confiança não inclui o zero, podemos afirmar que o efeito indireto é estatisticamente significativo, o que quer dizer que a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o *engagement*, coletivamente exercem um papel significativo na forma como o *empowerment* psicológico (variável independente) afeta a intenção de *turnover* (variável dependente). A direção negativa desta relação (-0,29) sugere que o *empowerment* psicológico através destas variáveis mediadoras, contribui para a diminuição da intenção de rotatividade.

A satisfação no trabalho apresenta um efeito indireto de -0,09 com um intervalo de confiança de 95% variando de -0,23 a 0,03 onde está incluído o zero. Segundo estes resultados podemos afirmar que o efeito indireto da satisfação no trabalho não é estatisticamente significativa, o que significa que esta variável mediadora por si só não atua como mediador relevante na relação entre a variável dependente e independente.

O comprometimento organizacional, por sua vez, apresenta efeito indireto de -0,15 com um intervalo de confiança de 95% variando de -0,25 a -0,05 onde não está incluído o zero. Através deste resultado podemos inferir que o comprometimento apresenta valor estatisticamente significativo. Isto significa que, o comprometimento realmente exerce influência sobre a relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de *turnover*. O aumento do comprometimento organizacional exerce uma diminuição da intenção de saída dos colaboradores. Esta relação pode ser observada pela direção negativa do efeito indireto (-0,15).

O *engagement* contrariamente ao comprometimento organizacional, não apresenta um valor estatisticamente significativo. O valor do efeito indireto é -0,05 com um intervalo de confiança de 95% de -0,18 a 0,08. Como já foi mencionado anteriormente, valores de intervalos de confiança que incluam o zero não são caracterizados como estatisticamente significativos. Estes valores revelam que o *engagement* nesta relação entre a variável independente e dependente não desempenha um papel de mediador relevante.

Resumidamente, os resultados da presente investigação revelam que para existir a diminuição da intenção de *turnover* apenas o comprometimento organizacional se

revelou como mediador principal da relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de *turnover*. Isto significa que a influência do *empowerment* psicológico sobre a intenção de *turnover* é essencialmente explicada pelo aumento do comprometimento organizacional dos colaboradores.

5. DISCUSSÃO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO:

Segundo os autores Conger e Kanungo (1988) e Spreitzer (1995) o desenvolvimento de ambientes de trabalho onde os colaboradores se sentem motivados, satisfeitos, confiantes e autônomos para tomar decisões inerentes à sua função, permitem que o *empowerment* psicológico proporcione um aumento significativo nas percepções de *engagement* e comprometimento no trabalho. Colaboradores que se sentem satisfeitos e envolvidos com a organização tendem a demonstrar mais proatividade, lealdade e consequentemente, menos intenções de abandonar a organização (Limpinho, 2022). Assim, através dos resultados alcançados o presente capítulo dedica-se à sua discussão e articulação com a literatura existente, com o intuito de investigar de que forma podem estes, contribuir para avanços no conhecimento deste campo.

A amostra da investigação é predominantemente feminina contando com uma percentagem de 68% da amostra total de participantes, a idade média é de aproximadamente 44 anos, com uma moda de 57 e uma concentração significativa de participantes na faixa etária dos 47 anos aos 57 anos, com 28,4% da amostra total. Estes resultados permitem traçar um perfil de trabalhador transitando entre a idade adulta e meia-idade, onde outros tipos de mentalidades e responsabilidades já se fazem sentir. Mais de metade dos participantes, aproximadamente 68% da amostra total, possui formação universitária (Licenciatura, Mestrado, Pós-graduação e Doutorado) caracterizando um grupo de participantes com níveis de escolaridade elevados e potencialmente funções mais qualificadas.

Em relação à situação contratual dos participantes, 91,5% respondeu que possui contrato de trabalho, o que sugere que a maioria dos participantes tem percepções de segurança em relação ao seu local de trabalho. A estabilidade contratual é ainda evidenciada pela predominância de inquiridos com contratos do tipo efetivos 50,6% e *Full-time* 36,9%. Segundo os autores Meyer e Allen (1991) e Pardee (1990) a estabilidade contratual está vinculada a percepções de comprometimento e satisfação, quando os colaboradores sentem que são valorizados e possuem condições de trabalho que promovam a segurança contratual, tendem a sentir-se mais envolvidos e satisfeitos.

A antiguidade na organização apresentou uma dualidade significativa onde temos a predominância de inquiridos com mais de 20 anos de casa e uma parcela igualmente significativa de inquiridos de 1 mês a 2 anos de permanência na organização, o que

proporciona diferentes experiências e percepções dos participantes. Dentro da diversidade profissional destacam-se as áreas de Administração e Gestão representando 38,1% da amostra total e na Educação e Formação 15,9% às mais representativas.

No que concerne a distribuição geográfica da amostra, contamos com a concentração de participantes da região de Lisboa e Vale do Tejo (67%), revelando uma condição de uma acentuada delimitação geográfica, determinante para as perspetivas observadas e dados recolhidos.

5.2 PERCEÇÕES E TENDÊNCIAS CENTRAIS

Spreitzer (2008) defende que o *empowerment* psicológico emerge do desenvolvimento de uma mentalidade intrínseca que reflete uma postura proativa nos colaboradores, os mesmos sentem-se capacitados e autónomos para influenciar o seu local de trabalho, e as decisões inerentes a sua função. Segundo os autores Conger & Kanungo (1988) o *empowerment* psicológico aumenta os níveis de *engagement* e satisfação, o que justifica a pertinência da implementação de práticas de recursos humanos que o promovam e incentivem.

Neste contexto, os participantes da presente investigação, revelaram percepções de elevados níveis de *empowerment* psicológico. Numa escala que compreende valores de um a sete, os participantes revelaram uma média de 5,76, uma mediana de 5,88 e a moda de 7. O facto de a pontuação mais frequente ter sido o sete, que é o valor máximo da escala, reflete que, uma quantidade significativa de participantes avaliou as suas percepções de *empowerment* ao nível mais elevado possível. Os resultados obtidos sugerem que os inquiridos da amostra se sentem consideravelmente empoderados e com autonomia para exercer as suas funções com poder decisório e autoeficácia, ressaltando a importância da implementação destas estratégias de gestão voltadas para o empoderamento dos colaboradores.

Os inquiridos revelaram níveis moderados de satisfação no trabalho com uma média de 4,88, numa escala que vai de um a sete, a mediana foi de 5,00 e a moda 4,88. Através destes resultados obtidos, podemos inferir que a maioria dos participantes atribuiu a sua percepção de satisfação no trabalho aos níveis mais elevados da escala. Porém estes valores não foram tão elevados como os do *empowerment* psicológico e apresentam uma maior distribuição de respostas, enquanto maior parte dos participantes relatou níveis elevados de satisfação, também existiu uma parte significativa de inquiridos que

respondeu os níveis mais inferiores da escala, o que faz com que o valor da média seja inferior em relação a mediana. O autor Seibert et al. (2004), defende que o *empowerment* tanto psicológico como estrutural, assenta na valorização e *feedback* que, por sua vez, resulta num maior sentimento de controlo e autonomia sobre o trabalho, estes sentimentos são considerados preditores da satisfação no trabalho. Os resultados desta investigação pode refletir uma área onde as práticas do *empowerment* podem ser melhoradas de forma a maximizar a satisfação e comprometimento dentro da organização.

O comprometimento organizacional, assim como a satisfação, apresentou uma média mais reduzida de 3,73, mediana de 3,87 e moda de 4,88. Através destes resultados podemos inferir que existe um comprometimento organizacional moderado entre os participantes. A escala varia entre um e cinco, tendo em conta que o valor mais atribuído está significativamente perto do 5, podemos relatar que os colaboradores na sua maioria relataram níveis de comprometimento elevados. Porém também existe uma alta variabilidade de respostas muito superior ao *empowerment* o que significa que alguns dos inquiridos atribuíram valores mais elevados da escala, mas também uma considerável parte dos inquiridos reportou níveis de comprometimento organizacional mais baixos.

Em relação ao *engagement*, contrariamente à satisfação e ao comprometimento organizacional, os inquiridos relataram elevados níveis de engajamento com a organização, apresentando uma média de 4,28, mediana de 4,38 e moda de 4,88 numa escala que varia de um a seis. Estes indicadores, revelam que os participantes se sentem ativamente envolvidos e entusiasmados com o seu trabalho. A disparidade de respostas é implicitamente mais reduzida que no comprometimento organizacional, o que indica que as perceções de *engagement* estão mais concentradas e consistentes em torno dos níveis mais elevados da escala, ressaltando níveis de engajamento mais significativos entre os inquiridos. Para autores como Conger & Kanungo, (1988); Spreitzer (1995), o *empowerment* atua como catalisador da motivação e envolvimentos dos colaboradores, o valor relativamente alto da moda 4,88, sugere que existe uma parcela significativa de inquiridos já experiência elevados níveis de envolvimentos, o que pode ser considerado um reflexo das componentes de *empowerment* psicológico como a autodeterminação e significado.

Por fim, os níveis de intenção de *turnover* observados são consideravelmente baixos, indicando uma reduzida intenção dos participantes em abandonar a empresa onde se encontram atualmente. Aqui a média foi de 2,30, mediana de 2,13 e uma moda de 1,5.

Todos estes valores são considerados significativamente baixos, o que indica que no geral, os participantes encontram-se em organizações onde se sentem valorizados e envolvidos com o seu local de trabalho. Este cenário sugere que as organizações a que os inquiridos pertencem estão a ser bem-sucedidas em promover estes ambientes onde os colaboradores se sentem realmente envolvidos e comprometidos. Este resultado é um dos pontos mais positivos da investigação. Num mercado de trabalho competitivo como é o de atualmente, podemos ressaltar a importância da implementação destas estratégias que permitem manter os colaboradores envolvidos, satisfeitos e motivados a crescer com a empresa onde atualmente trabalham (Oliveira, 2009). A literatura existente sobre o *empowerment* corrobora estas observações, indicando que comprometimento organizacional e o *empowerment* estão positivamente relacionados com a satisfação e com a menor intenção de abandonar a organização (Monje-Amor et al., 2020; Santos de Carvalho et al., 2017).

Através destes resultados podemos ressaltar a importância dada ao *empowerment* como estratégia de gestão que gera efetivamente resultados positivos no trabalho, resultados estes associados a um aumento de comprometimento e satisfação no trabalho, e ainda a adoção de comportamentos de inovação que, por sua vez, diminuem a intenção de *turnover* (Santos de Carvalho et al., 2017). A baixa intenção de rotatividade dos inquiridos é um indicador da eficácia das estratégias que valorizam o capital humano, alinhando-se com a premissa de que o bem-estar dos colaboradores está intrinsecamente relacionado com o sucesso organizacional (Armstrong, 2009).

5.3 CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS (R DE SPEARMAN)

A análise de correlação de R de Spearman, permitiu identificar um padrão significativo de interdependência entre as variáveis em estudo. O resultado mais relevante é a correlação negativa e estatisticamente significativa que a intenção de *turnover* tem com as restantes variáveis, *Empowerment* Psicológico ($r = -0,515$), Satisfação Organizacional ($r = -0,608$), Comprometimento Organizacional ($r = -0,605$) e *Engagement* ($r = -0,532$), todas com um nível de significância de ($p < 0,001$.) Esta descoberta, é consistente com a literatura de Mobley, (1982), que defende que sentimentos positivos em relação à função e à organização, como um todo, estão associados a menores intenções de rotatividade. Isto significa que colaboradores que experienciem altos níveis de *engagement*, satisfação, comprometimento e *empowerment* tendem a sentir-se mais envolvidos, satisfeitos e comprometidos com a organização, e consequentemente tendem a apresentar menores intenções de a abandonar.

Outro ponto muito relevante dos resultados foi que o *empowerment* psicológico está positivamente correlacionado com as variáveis mediadoras, satisfação organizacional ($r = 0,616$), o comprometimento organizacional ($r = 0,553$) e o *engagement* ($r=0,650$). Estes resultados vão de encontro à teoria de Spreitzer (1995), que postula que o sentimento de capacitação e controlo sobre o trabalho é um antecedente fundamental para o bem-estar e envolvimento dos colaboradores.

Da mesma forma, o comprometimento organizacional, o *engagement* e a satisfação no trabalho apresentaram correlações positivas entre si. A satisfação apresentou uma correlação mais significativa com o comprometimento organizacional ($r = 0,772$), e apresentou uma forte conexão com o *engagement* ($r = 0,637$). Estes resultados refletem as ideias de Meyer e Allen (1991), que afirmam que a satisfação é um fator central que está intrinsecamente ligado ao comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Em conformidade com estes resultados, o comprometimento organizacional e o *engagement* apresentaram fortes correlações positivas entre si e com as demais variáveis psicossociais, reforçando a noção de que estas variáveis estão interligadas entre si e estão direcionadas para promover estados psicológicos, que reforçam um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Em suma, a análise das correlações de Sperman, reforça o vínculo das variáveis em estudo, sugerindo que o desenvolvimento de sentimentos de *empowerment* psicológico, comprometimento organizacional, satisfação e *engagement*, são cruciais para promover uma relação positiva entre os colaboradores e a sua organização, que por sua vez promove o envolvimento e compromisso, diminuindo a intenção de rotatividade (Conger & Kanungo, 1988; Oliveira, 2009; Santos de Carvalho et al., 2017).

5.4 ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DA INTENÇÃO DE *TURNOVER* VIA MODELO 4 DO PROCESSO DE HAYES

A análise de mediação através do Modelo 4 do Processo de Hayes, possibilitou esclarecer os mecanismos pelos quais o *empowerment* psicológico impacta a intenção de rotatividade, explorando o papel mediador do comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e *engagement*.

A primeira análise corroborou os resultados da análise das correlações, evidenciando que o *empowerment* psicológico influencia positivamente as variáveis mediadoras de forma estatisticamente significativa. Satisfação no Trabalho ($b = 0,88$; $p < 0,001$), Comprometimento Organizacional ($b = 0,61$; $p < 0,001$) e *Engagement* ($b = 0,73$; $p <$

0,001). Isto significa que à medida que os sentimentos de empoderamento aumentam, consequentemente a sua satisfação, envolvimento e compromisso também sobem e aumentam de forma consistente e estatisticamente significativa. Os resultados obtidos vão ao encontro da teoria de Spreitzer (1995, 2008), que relaciona as dimensões do *empowerment* psicológico, com o desenvolvimento de sentimentos positivos no local de trabalho, como a satisfação e o *engagement*. Através destes resultados podemos inferir que o *empowerment* psicológico explica uma parte significativa da variabilidade no *engagement*, no comprometimento e na satisfação no trabalho, sugerindo que o desenvolvimento de sentimentos de empoderamento pode conduzir ao bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, diminuir a intenção de desligamento com a organização.

Não obstante, a análise do efeito direto dos mediadores na intenção de *turnover*, controlando o *empowerment* psicológico e os efeitos indiretos, revelou uma relação mais complexa entre as variáveis. Verificou-se que o *empowerment* psicológico não exerce uma influência direta e estatisticamente significativa na intenção de *turnover* ($b = -0,10$; $p = 0,175$), o que sugere que a sua influência na variável dependente não é isolada, mas sim mediada por outros fatores. De forma semelhante, podemos inferir que a Satisfação no Trabalho ($b = -0,10$; $p = 0,121$) e o *Engagement* ($b = -0,07$; $p = 0,353$) também não exercem um efeito direto estatisticamente significativo na intenção de *turnover* quando controladas as outras variáveis. Os autores Monje Amor et al. (2020) defendem que a implementação de estratégias que promovam tanto o *empowerment* psicológico como o estrutural alinhado com o comprometimento organizacional, conferem vantagem competitiva significativa para as organizações.

Em contrapartida, o comprometimento organizacional, manifestou-se como a única variável mediadora com um efeito estatisticamente significativo e positivo na intenção de rotatividade ($b = -0,24$; $p = 0,004$). Através deste resultado podemos inferir que mantendo todas as outras variáveis mencionadas constantes, o aumento do comprometimento organizacional, impacta significativamente na redução da intenção de *turnover*. Mediante a análise *bootstrap* dos efeitos indiretos, podemos reforçar a conclusão de que apenas o comprometimento organizacional exerce um efeito indireto e estatisticamente significativo, na intenção de saída com um intervalo de confiança que não inclui o zero (-0,15, com IC 95% de -0,25 a -0,05). Os efeitos indiretos do *engagement* e da satisfação organizacional não foram significativos dado que os seus intervalos de confiança incluem o zero.

As descobertas da investigação sugerem que o comprometimento organizacional atua como fator crucial, através do qual o *empowerment* psicológico impacta a intenção de

Turnover. Isto significa que, os sentimentos de empoderamento contribuem para o aumento significativo do comprometimento organizacional. É este aumento que permite a redução da intenção de rotatividade nos colaboradores (Santos de Carvalho et al., 2017). Embora o *empowerment* também influencie a satisfação e o *engagement*, a sua influência indireta na intenção de *turnover* é mais fraca que o efeito do comprometimento. Estes resultados vão ao encontro da teoria de Meyer & Allen, (1991), que defende que o comprometimento, especialmente o afetivo, deve ser considerado um dos preditores mais consistentes da permanência dos colaboradores na empresa.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais descobertas da investigação, respondendo à pergunta de investigação, à pergunta derivada e as hipóteses propostas.

A presente investigação propôs-se estudar de que forma o *empowerment* psicológico está relacionado com a intenção de *turnover* e de que maneira esta relação é mediada pelo *engagement*, pelo comprometimento organizacional e pela satisfação no trabalho. Para responder a esta questão foi analisada uma amostra diversificada em termos sociodemográficos e profissionais, com predominância de participantes com níveis de escolaridade maioritariamente de ensino superior e vínculos contratuais estáveis.

Os resultados do estudo evidenciaram que os participantes experienciam elevados níveis de *empowerment* psicológico e *engagement*. Em contraste as percepções de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional revelaram-se moderadas, e a intenção de *turnover* verificou-se consideravelmente baixa. Confirmou-se através da análise de correlações do R de Spearman que existe efetivamente uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis psicossociais em estudo, o *empowerment* psicológico, o *engagement*, a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Verificou-se ainda que existe uma correlação negativa e igualmente significativa com a intenção de *turnover*, sugerindo que quanto maior a percepção das variáveis psicossociais, menor será a intenção dos participantes de abandonar a organização a que pertencem.

6.1 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Pergunta de partida:

O *empowerment* psicológico pode diminuir a intenção de *turnover* dos colaboradores?

As descobertas empíricas desta investigação suportam que o *empowerment* psicológico atua como fator determinante para a diminuição da intenção de *turnover* dos colaboradores. Como foi anteriormente mencionado a análise de correlações evidenciou uma relação negativa e estatisticamente significativa entre as duas variáveis, sugerindo que a percepção de elevados níveis de *empowerment* psicológico contribui significativamente para a diminuição da intenção do colaborador em abandonar a organização.

As presentes conclusões estão alinhadas com a literatura existente que defende que o

empowerment psicológico é um construto multidimensional e cognitivo baseado nas percepções internas que o colaborador tem sobre o seu controlo, competência, significado e principalmente o impacto das suas decisões no trabalho. A literatura existente neste campo defende que sentimentos de *empowerment* psicológico tendem a aumentar a satisfação e comprometimento no trabalho. Isto ocorre através da delegação eficaz de responsabilidades e autonomia, que permite ao colaborador ter controlo sobre o seu trabalho e sentir-se capacitado para tomar as decisões inerentes à sua função. Esta capacitação proporciona um senso de proatividade e autonomia essenciais para o desenvolvimento pessoal e *performance* organizacional (Spreitzer, 1995, 2008).

Desta forma, a presente investigação reforça a importância de adotar estratégias de gestão voltadas para a capacitação dos colaboradores, que permitam e promovam ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e empoderados.

Isso deve ocorrer não só através da delegação eficaz de tarefas, mas também por proporcionar aos indivíduos a criação de um ambiente de trabalho onde estes se sintam reconhecidos e que as suas contribuições são de facto impactantes.

6.2 RESPOSTA À PERGUNTA DERIVADA

Pergunta derivada:

Qual é o papel que o comprometimento organizacional, a satisfação e o *engagement* desempenham nesta possível relação?

A investigação sustentou que o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o *engagement* desempenham um papel mediador na relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de saída. O modelo 4 do Processo de Hayes demonstrou que o *empowerment* psicológico não tem um efeito direto na intenção de *turnover*. Contudo, através do seu impacto positivo nas variáveis psicossociais mencionadas (comprometimento, satisfação e *engagement*), o mesmo influencia indiretamente a intenção de *turnover*.

Isto significa que, por si só, o *empowerment* psicológico não exerce um efeito suficientemente forte que permita a diminuição da vontade dos colaboradores em abandonar a organização. No entanto quando este proporciona elevadas percepções de satisfação, comprometimento e *engagement*, demonstra ser eficaz na redução da intenção de saída.

Mais concretamente, o *empowerment* psicológico parece impulsionar um maior comprometimento organizacional, permitindo aos colaboradores sentirem-se mais envolvidos e identificados com os objetivos e valores da organização, este vínculo, por sua vez, atua na diminuição da intenção de saída. O alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização, permite aos colaboradores sentirem-se mais envolvidos e comprometidos com a mesma, o que se traduz numa menor propensão em abandonar a organização.

Similarmente, o aumento de sentimentos *empowerment* psicológico parece contribuir para uma maior satisfação no trabalho. Colaboradores que se sentem mais empoderados e com autonomias sobre o que realmente acontece no seu trabalho, tendem a demonstrar mais satisfação no trabalho através de experiências laborais mais positivas e gratificantes que consequentemente diminuem a intenção destes procurarem outro trabalho que lhe proporcione uma melhor oportunidade de carreira.

Por fim, o *engagement*, estimulado pelo *empowerment* psicológico, revelou-se um mediador robusto da relação com a intenção de *turnover*. Quando os colaboradores sentem que estão envolvidos e encontram um sentido de propósito nas funções inerentes ao seu cargo, raramente pensam em abandonar a organização a que pertencem, dado a energia e sentido de propósito que encontram na sua atual empresa.

As descobertas da investigação corroboram a literatura que defende a importância destas variáveis psicossociais como mediadoras do processo de abandono da empresa. (Meyer & Allen, 1991; Schaufeli & Bakker, 2004). O *empowerment* psicológico emerge como estratégia de gestão que desencadeia uma cascata de efeitos positivos, que em conjunto, contribuem para a redução da intenção de rotatividade.

6.3 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação corroborou as hipóteses de investigação levantadas fornecendo um suporte robusto para o modelo conceptual proposto.

(H1) - Os colaboradores que não experienciam sentimentos de *empowerment* psicológico têm intenção de *turnover*.

Embora a hipótese tenha apontado para uma relação mais direta os resultados obtidos sugerem um cenário mais complexo. Ainda assim, os resultados obtidos das correlações confirmam que colaboradores que experienciem níveis reduzidos de *empowerment* psicológico, tendem a estar associados a uma maior propensão em abandonar a

organização. Porém, através da análise do modelo 4 de Processo de Hayes, o *empowerment* psicológico não exerce um efeito direto e estatisticamente significativo na intenção de *turnover*. O que significa que, embora o *empowerment* psicológico impacte na intenção de saída, a sua influência não é isolada, mas sim mediada pelas variáveis psicossociais (*engagement*, comprometimento e satisfação). A ausência de sentimentos de *empowerment* psicológico está, de facto associada a uma menor propensão em abandonar a organização, mas o caminho desta influência é mediado, e não direto. A H1 é validada.

H2 - A satisfação no trabalho atua como mediadora da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*.

Os resultados da análise de mediação indicaram que, embora o *empowerment* psicológico tenha uma influência positiva e significativa na satisfação no trabalho, o efeito indireto da satisfação na intenção de *turnover* não foi considerado estatisticamente significativo uma vez que o intervalo de confiança incluiu o zero. Posto isto, a H2 não foi validada pelos dados.

Apesar de a investigação corroborar que a satisfação é influenciada positivamente pelo *empowerment* psicológico, esta não se verificou como uma mediadora estatisticamente significativa na relação do *empowerment* com a intenção de *turnover*, o que, por sua vez, significa que neste modelo específico, a satisfação por si só, não é o principal canal através do qual o *empowerment* psicológico reduz a intenção de *turnover*.

H3 - O comprometimento no trabalho atua como mediador da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*.

As descobertas da investigação demonstraram que o *empowerment* psicológico influencia positivamente o comprometimento organizacional, e por sua vez, este exerce um efeito direto e positivo na intenção de *turnover*, mesmo quando controladas as variáveis psicossociais. Isto é, sentimentos de *empowerment* psicológico, aumentam significativamente o comprometimento organizacional que consequentemente diminui a intenção do colaborador em abandonar a organização. O comprometimento organizacional emerge como o principal mecanismo pelo qual o *empowerment* psicológico atua sobre a retenção dos colaboradores, confirmando e validando assim a H3.

H4 - O *engagement* atua como mediador da relação entre o *empowerment* psicológico e a diminuição da intenção de *turnover*.

Tal como foi observado na satisfação no trabalho, o *empowerment* psicológico exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre os *engagement*. Porém o efeito indireto do *engagement* na intenção de *turnover* não foi considerado estatisticamente significativo. O que significa que a H4 não foi validada pelas descobertas da investigação. Apesar do *engagement* ser uma consequência positiva dos sentimentos de *empowerment* esta relação não é forte o suficiente para repercutir efeitos na redução da intenção de *turnover*.

6.4 CONCLUSÕES GERAIS

Em termos de conclusões gerais, podemos inferir que o *empowerment* psicológico se revela como um antecedente fundamental do bem-estar e envolvimento dos colaboradores, este promove não só a satisfação e o *engagement*, mas de forma ainda mais significativa o comprometimento organizacional. É através do seu impacto nas variáveis psicossociais que este influencia a diminuição da intenção de *turnover*. Os colaboradores que percebem altos níveis de comprometimento organizacional, sentem-se mais autónomos e envolvidos com a empresa tendem a desenvolver um vínculo mais forte com o seu local de trabalho, o que se traduz numa menor intenção de abandonar a organização.

A presente investigação e os resultados obtidos reforçam a importância de adotar estratégias de gestão centradas para a capacitação dos colaboradores. Não chega fornecer os recursos e autonomia suficiente para que os colaboradores desempenhem as suas funções, é essencial que se promova uma cultura que fomente a identificação com a organização, o envolvimento e sentido de pertença. Ao investir em estratégias que promovam os sentimentos de *empowerment* nos colaboradores, as organizações podem não só otimizar o desempenho individual e organizacional, como também diminuir a rotatividade da empresa e efetivamente reter os talentos.

Os resultados da investigação possuem grandes contribuições tanto teóricas como práticas. O estudo reforça a importância da interligação entre as variáveis do comportamento organizacional e a validade da intenção de *turnover* como preditor crucial da efetiva rotatividade de colaboradores. O modelo de análise proposto contribui para a literatura ao ilustrar o papel do comprometimento organizacional como mediador da relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de *turnover*. Os resultados sugerem que, para efetivamente conseguir reduzir a intenção de saída através do empoderamento dos colaboradores, não chega que se promova a autonomia e delegação eficaz de tarefas, mas é realmente essencial promover o envolvimento,

compromisso e sentimento de pertença nos colaboradores, para que esse comprometimento se traduza num maior empoderamento e conseqüentemente uma menor intenção de saída.

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este capítulo dedica-se à análise das limitações inerentes a presente investigação. A compreensão das limitações do estudo, é fundamental para oferecer orientações para futuras investigações e reforçar a transparência da investigação científica.

Uma das principais dificuldades que surgiu foi a quantidade reduzida de respostas que foram obtidas, a recolha dos dados foi realizada uma vez, entre julho e novembro de 2024, o que caracteriza o estudo como transversal

O tamanho da amostra (176 participantes) embora incluía diferentes concelhos de Portugal e alguns participantes de outras nacionalidades, não é representativa da população portuguesa de trabalhadores ativos, como um todo.

O questionário disponibilizado aos participantes era bastante extenso e muitas perguntas poderiam, numa leitura superficial parecer ser repetitivas, embora todas as perguntas que foram incluídas fossem essenciais para avaliar as variáveis. Este facto pode ter contribuído para a desatenção ou fadiga dos inquiridos, potencialmente afetando a qualidade de algumas respostas fornecidas.

A análise do tempo de permanência na organização da amostra recolhida revelou que existe 26,1% de participantes com mais de vinte anos de serviço na mesma na organização e uma parcela igualmente significativa de 25,6% inquiridos com menos de dois anos. O facto destes intervalos temporais serem bastante distintos pode enviesar os resultados do estudo, isto é, um colaborador que acabou de ingressar na organização, não terá certamente as mesmas perceções que um colaborador que esta na empresa há vinte anos.

8. FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

Neste capítulo final, serão discutidos os possíveis desenvolvimentos que poderiam partir desta investigação.

Para combater uma das grandes limitações identificadas anteriormente, futuras investigações poderiam adotar um estudo longitudinal. Conseguir-se-ia dessa forma acompanhar os mesmos indivíduos, permitindo estudar as mudanças nos sentimentos de *empowerment* psicológico e da intenção de *turnover*.

Para aumentar a representatividade da amostra, futuros desenvolvimentos deveriam incluir uma amostra mais ampla e representativa da população ativa portuguesa. Adicionalmente, uma comparação entre diferentes ambientes e contextos organizacionais poderia fornecer valiosos *insights* sobre as diferentes variáveis que possam estar a mediar a relação entre o *empowerment* psicológico e a intenção de *turnover*, como o clima organizacional, a liderança, oportunidades de desenvolvimento e carreira.

Por fim, para investigações futuras, o estudo de saídas reais de colaboradores seria fundamental para validar ainda mais a consistência das descobertas da presente investigação. A compreensão das diferenças entre o que leva o colaborador a sair efetivamente da organização a que pertence e o que significa ter intenção de sair da organização, pode trazer percepções fundamentais para se conseguir reverter a intenção de saída e reduzir as taxas de rotatividade das empresas.

REFERÊNCIAS

- Afonso, J. M. P., & Gomes, A. R. (2009). Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: Um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(2), 294–303. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000200017>
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3). <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1990). *A investigação nas ciências sociais* (4ª edição). Editorial Presença.
- Almeida, S. C. M. (2009). *O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas*.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11.^a ed.).
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Barbosa, V. J. P. (2014). *A satisfação no trabalho e a percepção da qualidade de vida nos colaboradores do instituto politécnico do porto*.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*.
- Bernoux., P. (1985). *La sociologie des organisations: Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Éditions du Seuil.

- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional* [PhD Thesis].
- Bueno, M. (2002). *As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada*. <http://www.fineprint.com>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. www.chiavenato.com
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative approach to empowerment. *Public Management Review*, 12(1), 33–51. <https://doi.org/10.1080/14719030902798610>
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <https://doi.org/10.2307/256650>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Em *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 13, Número 3, pp. 471–482). <http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/258093>http://www.jstor.org/stable/258093?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Em *PSYCHOMETRIKA* (Vol. 16, Número 3).
- Cruz, A. B. P. F., & Lima, R. (2019). *Identificação organizacional, intenção de turnover e satisfação com os papéis de vida: Estudo com uma amostra da*

geração dos millennials no setor tecnológico. Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia.

Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). *Comprometimento organizacional:*

Perspetivas atuais e tendências futuras. 29, 223–244.

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>

D’Ancona, M. Á. C. (1998). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*.

Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International*

Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(4), 451–466.

<https://doi.org/10.1108/09596111011042686>

Dias, D. V., & Filho, A. D. M. (2008). *Valores Organizacionais e Comprometimento:*

Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro.

Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). *The Impact of Employee Empowerment on Job*

Satisfaction Theoretical Study (Vol. 2, Número 1, p. 13). www.usa-journals.com

Freire, J. R. S. (1999). *Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise da gestão de recursos humanos* (p. 123).

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática* (4a ed). Celta

Editora.

Gomes, A. R. (2007). *Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)*.

González, T. F., & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a

wider ethical conceptualization of «normative commitment». *Journal of*

Business Ethics, 78(3), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data*

analysis. Pearson Education Limited.

- Jha, S. (2009). *Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review*.
<http://ssrn.com/abstract=2442689>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Em *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Número 4, pp. 692–724).
- Kenneth, W. T., & Betty, A. V. (1900). Cognitive Elements of Empowerment: An «Interpretive» Model of Intrinsic Task Motivation. Em *Academy of Management Review* (Vol. 15, Número 4, pp. 666–681). <http://hdl.handle.net/10945/45984>
- Lallement., M. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Flammarion.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). *Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos* (pp. 441–457).
- Limpinho, M. H. V. C. (2022). *A relação entre o Turnover e o grau de Satisfação no Trabalho da Geração Y (Millennials)-O Caso dos Trabalhadores Portugueses* (pp. 1–133).
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* (Vol. 4, Número 1, pp. 65–90).
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*.
- Maximino, J. P. F. C. (2018). *Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*.

- Mintezberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mobley, W. H. (1982). *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research*.
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Morais, C. P., & Ferreira, M. E. M. (2025). O impacto do empoderamento na motivação e produtividade dos colaboradores: Revisão de literatura. *International Journal of Professional Business Review*, 10(2), e05309.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5309>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., Mcdade, T., & Krackhart, D. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Em *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 14, pp. 224–247).
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: An empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094–1105.
<https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Oliveira, J. P. de O. B. de. (2009). *Relação entre Intenção de Turnover, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal* (pp. 1–42).
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–054.

- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review Of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.*
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Sears, F. J. S. (1976). *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study.*
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento* (A. P. Silva, Ed.). Editora Piaget.
- Santos de Carvalho, C. M., Gouveia, A. L., Barreira Pinto, C. A., Mendes Mónico, L. dos S., Fernandes Correia, M. M., & Dinis Parreira, P. M. S. (2017). Empowerment em profissionais de saúde: Uma revisão da literatura. *Psychologica*, 60(2), 45–63. https://doi.org/10.14195/1647-8606_60-2_3
- Santos, J., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Ales, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa.pdf. 2014, 13(3), 325–332.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seibert, S. E., Silver, S. R., John, S., College, F., & Randolph, W. A. (2004). *Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.*
- Simões, C., & Gomes, A. R. (2012). *Escala Envolvimento Trabalho.*
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Em *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Número 5, pp. 1442–1465). <https://www.jstor.org/stable/256865>

- Spreitzer, G. M. (2008). *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*.
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. Em *Source: Journal of Occupational Behaviour* (Vol. 1, Número 4, pp. 253–273).
<http://www.jstor.org/stable/3000143>
http://www.jstor.org/stable/3000143?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Virgílio, A., & Bastos, B. (1993). *Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*.
- Yang, S. B., & Lee, K. H. (2009). Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13–24.
<https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805152>
- Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment 1. Em *American Journal of Community Psychology* (Vol. 20, Número 6).
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment 1. Em *American Journal of Community Psychology* (Vol. 16, Número 5).

ANEXOS

PARTE I - CONSENTIMENTO

☐ Ao assinalar um X nesta opção, dou a o meu consentimento para a participação do estudo, ciente dos objetivos do mesmo e dos meus direitos enquanto participante.

PARTE II – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Idade _____

Sexo: Feminino ☐

Masculino ☐

Outro ☐

Nacionalidade _____

Naturalidade _____

Habilitações académicas (último ano de ensino concluído): _____

Organização a que pertence _____

Tempo de serviço na organização (Antiguidade) _____

Contrato de trabalho: Sim ☐

Não ☐

Tipo de contrato de trabalho: *Part-time* ☐

Full-time ☐

Efetivo ☐

Recibos verdes ☐

Posto que ocupa _____

PARTE III- QUESTIONÁRIO DE INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Versão Experimental (2014) – Rosário Lima & Ana Mendes (FP-UL)

Este questionário tem como objetivo avaliar o grau em que tenciona abandonar a organização onde atualmente trabalha.

Idade: _____ Sexo: M___ F___ O___

Instruções: Pense na organização em que trabalha e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Assinale a resposta com um círculo e utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5
2	Tenho feito contactos para sair desta organização.	1	2	3	4	5
3	Tenciono manter-me na organização onde trabalho	1	2	3	4	5
4	Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5
5	Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
6	É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
7	Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
8	Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.	1	2	3	4	5

PARTE IV- QUESTIONÁRIO DE *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO

(Spreitzer, 1995) Traduzida e validada (Santos et al., 2014)

Na tabela seguinte apresentam-se 12 afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação à sua atividade profissional, medidas numa escala de 0 a 7 pontos.

Instruções: Para responder, indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si, utilizando a seguinte escala apresentada. Por favor, não deixe itens sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Bastante</i>	<i>Discordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Bastante</i>	<i>Concordo Totalmente</i>

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

PARTE V – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

(Lima, Vala e Monteiro, 1994)

Gostaria de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito

Instruções: Assinale com um círculo o número que melhor corresponder à sua escolha.

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5	6	7
1	Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2	Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3	Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4	Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5	Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6	Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7	Em relação à competência e funcionalidade dos seus colegas, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8	Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

PARTE VI - QUESTIONÁRIO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (ECO) Traduzido e Adaptado por A. Rui Gomes (2007)

As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se sente no seu local de trabalho. Por favor, entenda a palavra “organização” utilizada em várias afirmações como representando o seu local concreto e específico de trabalho (ex: sector de uma empresa, departamento de uma escola/universidade, serviço ou secção de um hospital, posto de polícia, etc.).

Instruções: Por favor, indique em que medida cada uma das afirmações se aplica à sua situação em concreto.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5	6	7
1	Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2	Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3	Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4	Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5	Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6	Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7	Em relação à competência e funcionalidade dos seus colegas, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8	Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

PARTE VII- QUESTIONÁRIO DE *ENGAGEMENT*

(Schaufeli, e Bakker, (2003); Tradução e adaptação de Simões, e Gomes, (2012).

Na tabela seguinte apresentam-se 17 afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação à sua atividade profissional, medidas numa escala de 0 a 6 pontos.

Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente “assim” relativamente ao seu trabalho. Se nunca se sentiu “assim”, relativamente ao seu trabalho assinale uma cruz no número 0 (zero). Se já se sentiu “assim”, indique quantas vezes isso aconteceu, escolhendo um número de 1 a 6 para descrever quantas vezes isso aconteceu.

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	1	2	3	4	5
2	O meu trabalho tem imenso sentido e significado para mim	1	2	3	4	5
3	Sinto que o tempo “voa” quando estou a trabalhar	1	2	3	4	5
4	No meu trabalho, sinto-me com força e vigor	1	2	3	4	5
5	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	1	2	3	4	5
6	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta	1	2	3	4	5
7	O meu trabalho inspira-me	1	2	3	4	5
8	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	1	2	3	4	5
9	Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	1	2	3	4	5
10	Eu tenho orgulho no trabalho que faço	1	2	3	4	5
11	Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho	1	2	3	4	5
12	Eu sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos	1	2	3	4	5
13	Para mim, o meu trabalho é desafiador	1	2	3	4	5
14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
15	No meu trabalho, eu sou muito forte mentalmente	1	2	3	4	5
16	É difícil “desligar-me” do meu trabalho	1	2	3	4	5
17	No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não correm bem	1	2	3	4	5

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

Investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos humanos e Análise Organizacional

Autora: Mariana Lourenço de Carvalho – Universidade Lusíada de Lisboa Orientador: Profº Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Caro senhor(a)

No âmbito do 2a do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a praticar na Universidade Lusíada de Lisboa, sob a orientação do Profº Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão, estou a realizar a minha Tese de Dissertação com o tema "Explorando o Papel do *Empowerment* nas Dinâmicas Organizacionais. Efeitos da implementação do *Empowerment* na mitigação da intenção de *Turnover*", com o principal objetivo de explorar a relação entre o *empowerment* psicológico e a taxa de rotatividade de colaboradores, abordando também o período anterior ao abandono efetivo da organização, conhecido como intenção de *turnover*, proporcionando informações valiosas que possam ser utilizados de forma a promover a satisfação, o comprometimento e envolvimento dos colaboradores através da implementação do *empowerment*, possibilitando que exista diminuição na taxa de intenção de *turnover*.

Asseguro que será mantido o anonimato e a confidencialidade dos seus dados e que o presente estudo mereceu parecer favorável da Comissão de Ética.

Assim:

- **Declaro que todos os procedimentos relativos à investigação em curso foram claros e responderam de forma satisfatória a todas as minhas questões.**
- **Asseguraram-me que os processos que dizem respeito ao estudo serão guardados de forma confidencial e que nenhuma informação será publicada ou comunicada, colocando em causa a minha privacidade e identidade.**
- **Compreendo que sou livre de abandonar o estudo a qualquer momento.**

Por favor, leia com atenção as seguintes informações. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Assinatura/s de quem pede consentimento: _____

Declaro ter lido e compreendido este documento, foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome: _____ Assinatura _____ Data: _____
..... / /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR 10 PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO:
UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.