

Fatores influenciadores dos comportamentos de mobilização dos recursos humanos num hospital universitário

Carlos Américo Barreira Pinto¹, Carla Maria Santos de Carvalho², Lisete dos Santos Mendes Mónico³ e Pedro Miguel Santos Dinis Parreira⁴

Influencing factors of the human resources mobilization behaviours in a university hospital

Abstract

The influence of HRM practices and the mediating role of the psychological conditions of support, trust, justice and empowerment in the mobilization employee's behaviours of Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), Universidade Federal do Ceará (UFC), Brazil was studied. Exploratory and confirmatory factor analyses were applied by means of structural equation modeling and bootstrapping ($N = 638$). The results showed that mobilizing HRM practices may stimulate the adoption of positive behaviours by the employees of HUWC/UFC. However, these practices may not be sufficient, unless practices of justice, support, trust and empowerment are also implemented, capable of developing

1 Doutorando em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos da Universidade de Coimbra. Email: cabpufc@gmail.com

2 Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Email: ccarvalho@fpce.uc.pt

3 Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Email: lisete.monico@fpce.uc.pt

4 Professor Adjunto da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC). Email: parreira@esenfc.pt

employees' deep feelings of emotional links to the institution and, consequently, improving their relationships, motivation and collective performance.

Keywords: mobilization; behaviour; human resources; psychological conditions; HRM practices

Resumo

A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o papel mediador das condições psicológicas de apoio, confiança, justiça e *empowerment* na mobilização dos colaboradores do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e da Universidade Federal do Ceará (UFC) foram estudados utilizando-se análises fatoriais exploratória e confirmatória, por meio da modelagem de equações estruturais e o *bootstrapping* ($N = 638$). Os resultados sugerem que as práticas mobilizadoras de GRH podem estimular a adoção de bons comportamentos por parte dos colaboradores do HUWC/UFC. Porém, estas podem não ser suficientes, caso não sejam também implementadas práticas de justiça, apoio, confiança e *empowerment*, susceptíveis de desenvolver nos colaboradores sentimentos mais profundos de vínculo afetivo para com a instituição e, consequentemente, melhorar os relacionamentos, a motivação e o desempenho coletivo.

Palavras-chave: mobilização; comportamentos; recursos humanos; condições psicológicas; práticas de GRH

INTRODUÇÃO

As práticas de gestão de recursos humanos (GRH) exercem um impacto significativo no desempenho individual e, por conseguinte, nos resultados de qualquer organização, pública ou privada. A inovação e os comportamentos discricionários evidenciados pelos colaboradores são fatores que contribuem para a criação de uma organização com elevada performance (Parreira et al., 2016c; Porfírio, Carrilho, & Mónico, 2016). Porém, para que estes comportamentos ocorram, é necessário um ambiente de trabalho adequado, assente em apoio organizacional, confiança na liderança e nos colegas de trabalho, norteados por sentimentos de justiça interna, refletindo-se no poder de agir (*empowerment*) e no comprometimento afetivo para com a organização. Por outro lado, a qualidade das decisões estratégicas e o seu impacto nos objetivos e nos resultados organizacionais está ligada à qualidade dos comportamentos dos seus colaboradores, apresentando uma relação direta, em grande parte, com o sistema de gestão de recur-

recursos humanos (desenvolvimento de competências, partilha de informação, avaliação e *feedback* sobre o desempenho, entre outros).

No contexto dos Hospitais Universitários e de Ensino Públicos, dificuldades de diversa ordem têm influenciado os resultados organizacionais e a eficácia dos serviços prestados aos cidadãos. Tais dificuldades são traduzidas numa crise recorrente e estrutural, de origem administrativo-financeira, sentida pelos colaboradores que fazem o dia-a-dia dessas instituições. Estas induzem baixa motivação, precariedade nas condições de trabalho (e o sofrimento psíquico decorrente do mesmo), a sobrecarga de atividades e de funções, o escasso incentivo ao desenvolvimento profissional, o achatamento salarial, as relações autoritárias de trabalho e a ausência de políticas de pessoal mobilizadoras (Vasconcelos, 2008).

Consequências decorrentes da falta de intervenção dos sistemas de GRH na procura de soluções mais efetivas para tais problemas têm acarretado dificuldades para a retenção de colaboradores neste setor. O incremento dos riscos ocupacionais e o stresse crescente têm gerado, por exemplo, no Canadá, uma das mais elevadas taxas de baixa médica entre os enfermeiros, superando as dos colaboradores de outras áreas. As baixas médicas atribuídas são, principalmente, devidas ao stresse laboral, à síndrome de *burnout* e às lesões osteomusculares (Shamian, O'Brien-Pallas, Thompson, Atkins, & Kerr, 2003). Todavia, estas perceções são pouco consideradas nos indicadores oficiais de gestão e de atividades desse grupo de instituições, nos quais o destaque é dado para os aspetos de ordem financeira e de produtividade. Indicadores ligados à GRH que possam evidenciar as relações entre as práticas de gestão e o grau de mobilização dos colaboradores (tais como a taxa de absentismo, o *turnover*, as doenças ligadas ao trabalho, entre outras) têm sido pouco estudadas (Parreira et al., 2016b). Com efeito, alguns estudos (e.g., Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010) têm demonstrado que as práticas de GRH adotadas nos hospitais apenas são eficazes quando mediadas pela perceção, por parte dos colaboradores, de mecanismos de troca social, tais como a confiança na organização e a perceção de justiça e de apoio organizacional (Parreira et al., 2016a).

Neste cenário, e considerando os aspetos abordados, parece-nos ser relevante a realização de estudos que investiguem a influência das práticas de GRH e o papel das condições psicológicas de apoio, confiança, justiça e *empowerment* na mobilização dos colaboradores dos hospitais, cujas relações não parecem ter sido ainda exploradas através dos indicadores oficiais. Estudos que avaliem as práticas de GRH que favorecem condições psicológicas e comportamentos de mobilização de colaboradores eficazes revestem-se de grande importância relativamente às tradicionais práticas de GRH, que consideram somente dados quantitativos e não tanto dados estratégicos como os referidos. Neste âmbito, um modelo inovador que oriente as ações em direção à adoção de atitudes adequadas, comportamentos

de comprometimento e um elevado desempenho, é apresentado por Tremblay e colaboradores (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005), mediante a Mobilização dos Recursos Humanos. Este modelo teórico propõe uma gestão estratégica de recursos humanos, tendo como princípio basilar a adoção, por uma massa crítica de colaboradores, de comportamentos de mobilização coletiva, cujo objetivo é otimizar ao máximo os desempenhos individual e organizacional. Estes comportamentos devem ser incentivados pela organização, através do aprimoramento das suas práticas de gestão mobilizadoras e mediados pelas percepções dos colaboradores da organização em relação ao apoio recebido, à confiança presente, ao *empowerment* concedido, à justiça percebida e ao reconhecimento praticado.

Feita esta breve contextualização quanto às temáticas que irão ser abordadas neste artigo, bem como a sua pertinência na atualidade, passaremos, de seguida, a apresentar alguns dados sobre a estrutura do sistema hospitalar brasileiro, com o intuito de melhor enquadrar esta realidade no âmbito dos objetivos do presente estudo.

Com uma rede de 6701 hospitais públicos e privados (CNS, 2016), o Brasil conta apenas com 43 hospitais universitários da rede federal de ensino superior (Ministério da Educação, Brasil, 2015). Não obstante a quantidade, estas instituições hospitalares desempenham um papel de relevância social, visto que servem o contexto socioeconómico no qual se inserem; são instituições de grande complexidade e elevado nível de especialização na prestação de cuidados de saúde além de, originalmente, serem, por excelência, unidades de formação de recursos humanos nesta área. Uma vez que, por um lado, o sistema universitário de saúde pública brasileiro é muito complexo e a realidade sociopolítica que serve estas instituições é semelhante à de outros hospitais públicos não-universitários e, por outro lado, também presta cuidados de saúde à população de baixo rendimento, os dados divulgados nos diversos meios académicos e não académicos, nem sempre são positivos. No Brasil, uma infinidade de dados sobre a saúde publicados na imprensa e nos relatórios governamentais é gerada diariamente (financiamento, leitos, mortes e nascimentos, doenças...), focalizando os cuidados e serviços prestados. Por exemplo, La Forgia e Couttolenc (2008) referem que “[...] na grande maioria dos hospitais brasileiros, o desempenho deixa a desejar, o que é particularmente verdade em unidades que atendem a população carente” (p. 3). A respeito dos colaboradores em saúde serem submetidos a uma realidade de dor e sofrimento, gerando neles diversos sintomas psicossomáticos ligados ao trabalho, Sá (2005) refere que “O saldo deste processo não se traduz apenas em ineficiência, baixa produtividade, baixa cobertura e baixa qualidade dos serviços, mas, principalmente, em sofrimentos, sequelas e mortes desnecessárias” (p. 31). No entanto, são escassos os indicadores objetivos relativos aos colaboradores em saúde (ex., absentismo, *turnover*, stresse) e os estudos sobre a influência destes indicadores nos desempenhos individual, organizacional e social.

Face ao exposto, o objetivo desta investigação consiste em avaliar a influência das práticas de GRH e o papel mediador das condições psicológicas de apoio organizacional, confiança na chefia imediata, justiça procedimental e poder de agir (*empowerment* psicológico) nos comportamentos de mobilização dos colaboradores de um hospital universitário público brasileiro, a partir do modelo teórico proposto por Tremblay et al. (2005), o qual tem vindo a ser usado em diversas investigações em contexto da saúde (e.g., Gouveia, 2013; Nina, 2013; Vicente, 2015), nomeadamente em Portugal.

Modelo hipotético e hipóteses de investigação

Tendo em conta o modelo referido (Tremblay et al., 2005) e os objetivos do nosso estudo, foram elaboradas oito hipóteses de investigação, que adiante apresentaremos. Explicitando, o modelo hipotético em estudo constituiu-se de três constructos latentes de segunda ordem pertencentes ao modelo de mobilização: (a) as práticas de gestão de recursos humanos, (b) as condições psicológicas e (c) a mobilização. Segundo os autores do modelo, dentro destes há várias relações possíveis de dependência e de mediação, expressas pelo diagrama de caminhos do modelo (ver Figura 1). Com base nas relações entre as variáveis referidas, por um lado, e as relações entre as variáveis propostas pelo modelo, por outro lado, as quais têm vindo a ser defendidas por diversos autores que desenvolveram estudos neste âmbito (e.g., Chênevert & Tremblay, 2003; Dewettinck, Singh, & Buyens, 2003; Fazenda, 2013; Gouveia, 2013; Jáimez & Bretones, 2011; Nasiripour & Siadati, 2011; Nina, 2013; Paré & Tremblay, 2007; Pinto, 2009; Rubin, 2007; Tremblay, Guay, & Simard, 2000; Tremblay & Simard, 2005; Tremblay et al., 2010; Tyler, 2003; Tzafrir & Gur, 2007), delineararam-se oito hipóteses de investigação.

A nossa primeira hipótese foi colocada tendo em conta que alguns estudos prévios (e.g., Peres & Ciampone, 2013; Tremblay et al., 2000; Tremblay et al., 2005; Wils, Labelle, Guérin, & Tremblay, 1998) sugerem que as práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores são suscetíveis de influenciar positivamente os seus comportamentos de mobilização.

Em segundo lugar, e baseando-nos em estudos de vários autores (e.g., Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; Tremblay et al., 2005), foi colocada a hipótese 2, a qual previa que as práticas de partilha da informação eram suscetíveis de influenciar positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores do HUWC. Com efeito, os estudos mencionados são exemplo da comprovação da relação entre as referidas variáveis (práticas de partilha da informação e comportamentos de mobilização).

Tendo em conta que vários estudos (e.g., Kim, Diekmann, & Tenbrunsel, 2003; London, 2003; Tremblay et al., 2005) realçaram a importância das práticas de *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores, foi colocada a hipótese 3, a qual previa que – as práticas de avaliação e *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores influenciam positivamente os comportamentos de mobilização dos profissionais do HUWC –.

A hipótese 4, a qual previa que – o poder mediador da perceção de apoio organizacional, gerada pelas práticas de desenvolvimento de competências, favorece positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores – foi colocada tendo em conta que em alguns estudos anteriores (e.g., Quenneville, Simard, & Bentein, 2008; Tremblay et al., 2005) os seus autores encontraram sustentação empírica para a existência de relações positivas entre as variáveis referidas.

Tendo em conta que alguns estudos (e.g., Quenneville et al., 2008; Tyler, 2003; Tremblay et al., 2005; Tzafir & Gur, 2007; Wong, Ngo, & Wong, 2002) encontraram sustentação empírica para a relação positiva entre a perceção de confiança na chefia imediata (gerada pelas práticas de desenvolvimento de competências) e os comportamentos de mobilização dos colaboradores, foi colocada a nossa hipótese 5.

Mais uma vez, considerando que alguns autores (e.g., Chênevert & Tremblay, 2003; Dewettinck et al., 2003; Tremblay et al., 2005) encontraram sustentação empírica para o facto de a perceção do poder de agir (*empowerment*) dos colaboradores (gerada pelas práticas de desenvolvimento de competências) ser suscetível de favorecer positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores, foi colocada a nossa hipótese 6. Com efeito, segundo alguns autores (e.g., Armstrong & Laschinger, 2006; Cai, Zhou, Yeh, & Hu, 2011; Chaboyer, Johnson, Hardy, Gerke, & Panuwatwanich, 2010; Paré & Tremblay, 2007; Sommer et al., 2010; Stewart, Mc Nulty, Griffin, & Fitzpatrick, 2010; Wagner et al., 2010), os enfermeiros que percecionam ter poder de agir (*empowerment*) no seu ambiente de trabalho, experienciam uma maior satisfação no trabalho, um menor nível de stresse, são mais comprometidos com a organização e seus objetivos e desempenham com mais qualidade os cuidados de saúde.

A nossa hipótese 7 previa que – a perceção de justiça procedimental, gerada pelas práticas de partilha da informação presentes no HUWC, influenciava positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores – e foi colocada tendo em conta que alguns estudos (e.g., Paré & Tremblay, 2007; Tremblay et al., 2005) encontraram resultados que convergem no mesmo sentido desta relação hipotetizada.

Por último, a nossa hipótese 8 previa que – a perceção de justiça procedimental (gerada pelas práticas de avaliação e *feedback* sobre o desempenho) influencie positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores – a qual foi colocada tendo em conta que os resultados de alguns estudos, nomeadamente dos autores do modelo em que nos apoiámos (e.g., Chênevert & Tremblay, 2003; Tremblay et al., 2005) comprovaram empiricamente a relação mencionada entre as variáveis descritas.

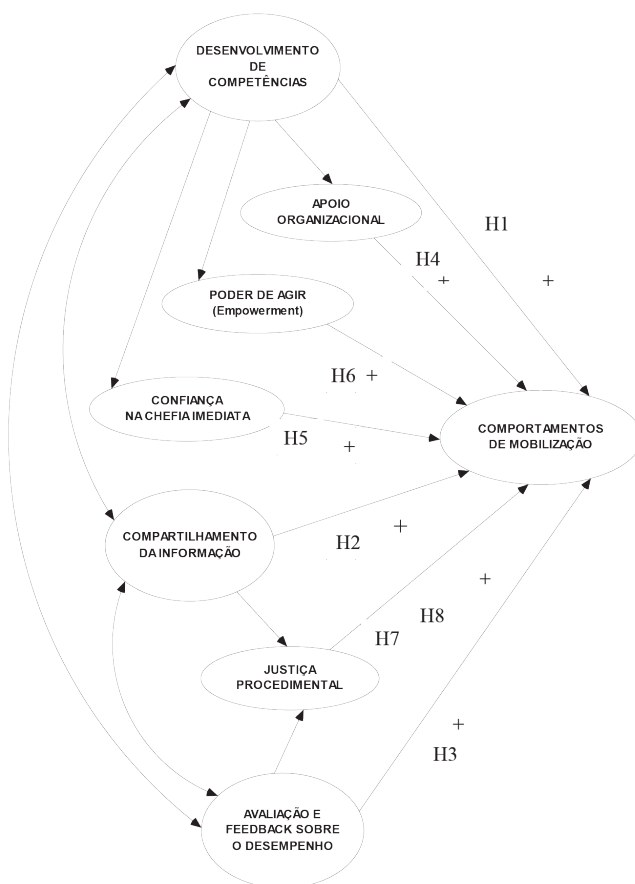


Figura 1. Modelo hipotético da investigação.

MÉTODO

População e amostra

O presente estudo é transversal e não-experimental (Alferes, 1997). A amostra é composta por funcionários públicos brasileiros, regidos pelo Regime Jurídico

Único (RJU; Lei nº 8112/1990) e de funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em atividade no Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará (UFC: Fortaleza, Ceará, Brasil) (HUWC/UFC)⁵.

O universo investigado é constituído por 1584 colaboradores, sendo 956 funcionários públicos federais ativos de todos os cargos do quadro de pessoal do HUWC e 628 funcionários de fundações e empresas prestadoras de serviços. Uma amostra aleatória extraída do conjunto dos colaboradores em atividade no HUWC foi analisada, tendo sido realizado contacto direto com os respondentes, assim como reuniões com grupos de pessoas, a fim de sensibilizá-los quanto aos objetivos da pesquisa. O tamanho da amostra foi estabelecido considerando um erro amostral padrão de 3.0% para um nível de confiança de 95% ($Z = 1.96$), considerando uma variabilidade amostral de 15%. Assim, foram considerados válidos e analisados 638 questionários (Levine, Berenson, & Stephan, 2014).

Materiais e procedimentos

O instrumento de recolha de dados consistiu num inquérito por questionário estruturado autoadministrado, baseado no modelo teórico da Mobilização dos Recursos Humanos desenvolvido por Chênevert (Departamento de Administração de Recursos Humanos, École Des Hautes Etudes Commerciales – HEC, Montreal, Canadá; Chênevert & Tremblay, 2003; Tremblay et al., 2005). A tradução e adaptação da língua inglesa para o português do Brasil teve em consideração as possíveis fontes de enviesamento em medidas transculturais (Van de Vijver & Tanzer, 1997), seguindo os procedimentos habituais descritos na literatura de tradução e retroversão (e.g., Behling & Law, 2000; Werner & Campbell, 1970).

O instrumento integra 93 questões de auto-resposta de tipo Likert (1975) de sete pontos, das quais 77 foram utilizadas no modelo hipotético em estudo, que avalia os seguintes constructos: apoio organizacional (ex. de item: “Minha organização está disposta a me ajudar quando eu precisar de um favor especial”), avaliação e *feedback* sobre o desempenho (ex.: “Meu chefe usa informações relevantes para avaliar meu desempenho”), partilha da informação (ex.: “A organização estimula

5 O HUWC é um hospital público universitário federal vinculado administrativamente à UFC e tem como missão o desenvolvimento e a promoção do ensino, da investigação e da prestação de serviços de saúde à comunidade, com responsabilidade social, integrado no modelo de saúde vigente (HUWC, 2008). Vincula-se ao Ministério da Educação (2015) no plano administrativo e, no plano de assistência à saúde, é ligado ao Sistema Único de Saúde – SUS do Ministério da Saúde do Brasil. Esta organização de saúde presta serviços de elevada complexidade de assistência à saúde, sendo uma instituição de referência, especialmente no âmbito dos transplantes renais e hepáticos na região. Além disso, colabora com a formação de nível superior dos profissionais de medicina, além de proporcionar a formação e a atualização profissional e técnica de outros profissionais da área da saúde.

fortemente os servidores e empregados para comunicarem as novas ideias, visando melhorar os procedimentos da instituição”), confiança na chefia imediata (ex.: “Meu chefe realiza seu trabalho com profissionalismo e dedicação”), desenvolvimento das competências (ex.: “Em nossa organização, várias atividades de desenvolvimento profissional estão disponíveis aos servidores e empregados [ex., treinamento, treinamento em serviço, etc.]”), justiça procedimental (ex.: “Na minha organização as decisões tomadas atingem a todos igualmente”), mobilização e poder de agir – *empowerment* psicológico (ex.: “Posso decidir por conta própria como fazer meu trabalho”). Foram ainda incluídas dez questões abertas para caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes.

O questionário foi aplicado em duas etapas: pré-teste e aplicação final. O pré-teste foi administrado numa amostra aleatória e heterogênea de 20 pessoas, considerando quer colaboradores com nível médio e função operacional (representando o estrato mais baixo da população-alvo), quer pessoas com um nível superior ou pós-graduação (representando o estrato mais alto da população-alvo), com o objetivo de assegurar a compreensão dos itens por todos os potenciais inquiridos.

Tratamento estatístico dos dados

Os dados recolhidos foram tratados utilizando-se as versões 22.0 dos *softwares* *Statistical Package for Social Sciences* (IBM SPSS Statistics) e AMOS (Arbuckle, 2013).

Na análise da estrutura psicométrica das medidas averiguámos a existência dos pressupostos estatísticos necessários às análises fatoriais exploratórias e à modelagem de equações estruturais. Os dados foram ainda testados quanto às suposições da análise multivariada, realizando-se os testes de normalidade univariada (assimetria e curtose e Kolmogorov-Smirnov) e de normalidade multivariada (Coeficiente de Mardia). Estes testes revelaram uma distribuição predominantemente não normal, o que influenciou a escolha da técnica e do processo de estimação do modelo através da modelagem de equações estruturais (MEE), optando-se pela técnica de Estimação por Máxima Verossimilhança associada ao processo de Bollen-Stine *Bootstrapping*.

A verificação da linearidade (homogeneidade) dos dados foi realizada através da Análise da Variância (ANOVA; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2008). A dimensionalidade dos constructos foi verificada pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), executando-se, no primeiro momento, uma Análise em Componentes Principais (ACP) com rotação oblíqua (*oblimin*), sem eliminação de itens, dado assentirmos a intercorrelação entre os fatores. A extração foi forçada de oito fatores, a fim de verificar se estes correspondiam aos mesmos constructos latentes em estudo.

As análises das relações estruturais para avaliação das hipóteses e do modelo em estudo foram realizadas utilizando-se a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), recorrendo-se ao procedimento de estimação por Máxima Verossimilhança.

A operacionalização da abordagem de modelação por equações estruturais foi realizada em dois passos. No primeiro, através da Análise Fatorial Confirmatória, avaliou-se o ajustamento do modelo de mensuração aos dados empíricos; estimou-se a capacidade de os indicadores empíricos decorrentes da AFE medirem os fatores latentes subjacentes. O segundo passo consistiu em avaliar o grau de ajustamento de outros modelos estruturais, fornecidos pelo *software*, a fim de testar as hipóteses do modelo em estudo, considerando-se as relações entre os fatores latentes subjacentes.

RESULTADOS

Análise da linearidade, dimensionalidade e fiabilidade dos constructos

A análise dos dados permitiu verificar que o modelo linear explicou toda a relação entre as variáveis independentes e dependentes, demonstrado pelo valor extremamente reduzido do resíduo ($F = 11.392$) e pela sua elevada significação estatística ($p < .001$). A consistência interna dos constructos, medida pelo coeficiente *Alfa de Cronbach*, resultou em um índice de .94 para o modelo geral. Apresentou, em cinco constructos, um índice acima de .90 e, em três, um valor acima de .80.

O teste da fiabilidade compósita demonstrou que todos os constructos da investigação apresentaram índices acima de .50 e obtiveram valores de variância extraída acima do sugerido, indicando sua adequada confiabilidade.

Análise em componentes principais e análise fatorial exploratória

A matriz fatorial da AFE indicou oito componentes interpretáveis suportando, assim, a estrutura fatorial proposta por Chênevert (Chênevert & Tremblay, 2003; Tremblay et al., 2005): apoio organizacional, avaliação e *feedback* sobre o desempenho, partilha da informação, confiança na chefia imediata, desenvolvimento das competências, justiça procedimental, mobilização e poder de agir

– *empowerment* psicológico. O *Scree Plot* validou também o critério *a priori* considerado para a extração dos oito componentes principais, responsáveis por 62.27% da variância total.

Optou-se por manter somente as variáveis com saturações fatoriais acima de .50 e, conjuntamente, as que não apresentassem comunalidades inferiores a .50, o que levou à eliminação de 20 itens. Os coeficientes Alfa de Cronbach indicaram uma boa consistência interna ($\alpha > .80$).

Avaliação do modelo hipotético

Foram utilizados para comparação com o modelo hipotético os dois modelos gerados pelo software AMOS (saturado – ALT1, modelo alternativo 1; independente – ALT2, modelo alternativo 2). Além destes, foi testado um quarto modelo (ALT3 – modelo alternativo 3), no qual foram retirados os efeitos diretos das variáveis preditoras (DCP – Desenvolvimento de competências, CIN – Compartilhamento da informação e AFD – Avaliação e *feedback* sobre o desempenho) no critério (MOB – Comportamentos de mobilização), procurando-se verificar o impacto no ajustamento do modelo após remoção destes efeitos. As Medidas de qualidade de ajustamento do modelo hipotético, bem como do ALT1 – modelo saturado, ALT2 – modelo independente e ALT3 – modelo alternativo indicam-se na Tabela 2.

Os resultados demonstraram que todos os indicadores (variáveis observadas) do modelo hipotético estão significativamente relacionados com os respectivos constructos (fatores) latentes ($p < .01$). Além disso, 36 dos 47 indicadores escolhidos (74.5%) apresentam um peso fatorial estandardizado acima do limite considerado excelente ($\lambda x > .70$); dos restantes 25.5% de indicadores, cinco estão inseridos acima do intervalo considerado muito bom ($.63 \leq \lambda x \leq .70$), quatro dentro do intervalo “bom” ($.55 \leq \lambda x \leq .62$), dois dentro do intervalo tido como “razoável” ($.45 \leq \lambda x \leq .54$) e apenas um considerado “pobre” (intervalo $.32 \leq \lambda x \leq .44$). Estes resultados evidenciam um grau de validade convergente bom do instrumento de medida utilizado (Anderson & Gerbing, 1988; Roussel, Durrieu, Campoy, & Akremi, 2002).

Em relação ao ajustamento global do modelo de mensuração do ALT3, muitas semelhanças ocorreram se compararmos os resultados com os do modelo hipotético (ver Tabela 1). O valor do qui-quadrado estatístico [$X^2(1029) = 2118.53$, $p < .001$], comparado com o qui-quadrado original [$X^2(1026) = 2104.82$, $p < .001$], indicou uma variação mínima, resultando igualmente em um ajustamento razoavelmente fraco dos dados.

Tabela 1
Índices de Ajustamento dos Modelos Hipotético e Alternativos

TIPO DE MEDIDA	MEDIDA DE AJUSTAMENTO	SIGLA	Modelos corretamente especificados			Modelos mal-especificados	
			Modelo Hipotético (Default model)	Modelo Alternativo ALT3	Modelo Saturado ALT1	Modelo Independente ALT2	
Qualidade do ajustamento geral do modelo	Número de parâmetros	NPAR	150	147	1176	48	
	Qui-quadrado normalizado	X ² /df	2.051	2.059	nc	25.623	
Medidas de ajustamento absoluto	Qui-quadrado	X ²	2104.82	2118.525	.000	28903.256	
	Valor-p	<i>p</i>	.000	.000	nc	.000	
	Índice de qualidade de ajustamento	GFI	.883	.882	1.000	.171	
	Raiz do resíduo quadrático médio	RMR	.217	.221	.000	.468	
	Raiz de erro quadrático médio de aproximação	RMSEA	.041	.041	nc	.197	
	Raiz de erro quadrático médio de aproximação	PCLOSE	1.000	1.000	nc	.000	
	Índice de validação cruzada esperada	ECVI	3.775	3.787	3.692	45.525	
Medidas de ajustamento incremental	Índice ajustado de qualidade de ajustamento	AGFI	.865	.865	nc	.136	
	Índice de qualidade de ajustamento parcimonioso	PGFI	.770	.772	nc	.164	
	Razão de parcimônia	PRATIO	.910	.912	.000	1.000	
	Índice de ajustamento relativo	RFI	.920	.920	nc	.000	
	Ajustamento parcimonioso do NFI	PNFI	.843	.845	.000	.000	
	Índice de ajustamento normalizado	NFI	.927	.927	1.000	.000	
	Índice de ajustamento não-normalizado (Coeficiente de Tucker-Lewis)	NNFI	.957	.957	nc	.000	
Medidas de ajustamento parcimonioso	Índice de ajustamento incremental	IFI	.961	.961	1.000	.000	
	Índice de ajustamento comparativo	CFI	.961	.961	1.000	.000	
	Ajustamento parcimonioso do CFI	PCFI	.874	.876	.000	.000	
	Critério de informação Akaike	AIC	2404.82	2412.525	2352.000	28999.256	
	Critério de informação Akaike consistente	CAIC	3223.57	3214.900	8771.006	29261.256	

nc = não calculado.
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao valor do qui-quadrado normalizado (X^2/df), o modelo ALT3 apresentou um coeficiente de 2.059 contra 2.051 do modelo hipotético (ver Tabela 1), demonstrando, igualmente, a capacidade de o modelo ALT3 medir corretamente os fatores latentes subjacentes, estando o seu valor próximo dos valores ideais ($0 \leq X^2/df \leq 2$). Os outros índices de ajustamento ($GFI = .882$; $CFI = .961$; $NFI = .927$; $NNFI = .957$; $RMSEA = .041$) apresentaram-se idênticos em comparação com os do modelo hipotético (ver Tabela 1).

Em relação ao modelo hipotético, sustentou-se, da mesma maneira, a hipótese de mediação das variáveis consideradas inicialmente como mediadoras, com mínimo impacto nos coeficientes de regressão entre mediadoras (resultados todos na casa centesimal; ver Tabela 2).

Tabela 2
Comparação entre os Coeficientes de Regressão Padronizados - Modelo Hipotético (Default Model) e Modelo Alternativo ALT3

REGRESSÕES			λ	λ	Diferença
			Modelo hipotético	Modelo ALT3	
MOBILIZAÇÃO	<---	CONFIANÇA	-.031	-.059	.028
MOBILIZAÇÃO	<---	APOIO	.226	.174	.052
MOBILIZAÇÃO	<---	EMPOWERMENT	.207	.180	.027
MOBILIZAÇÃO	<---	JUSTIÇA	-.125	.071	.054

Em relação à aplicação do processo de estimação Bollen-Stine *Bootstrapping* – MLE no modelo ALT3, os resultados foram satisfatórios ($p = .05$). Infere-se, a partir destas informações, que o modelo alternativo ALT3 sugere a rejeição das hipóteses de nulidade, além de sustentar o poder mediador dos constructos Apoio organizacional, *Empowerment*, Confiança na chefia imediata e Justiça procedimental nos Comportamentos de mobilização.

A Figura 2 apresenta as vias de determinação entre os constructos latentes do modelo hipotético (coeficientes standardizados). Algumas ligações, contudo, não apresentaram significação estatística ($p > .05$), assim como mostraram baixos rácios críticos para o peso de regressão (CR). A evidência de vias de determinação que apresentam insignificação estatística e baixos CR indica, provavelmente, a necessidade futura de se encontrar um modelo alternativo que proporcione um melhor ajustamento (ver Tabela 3). Porém, como a maioria das vias de determinação apresentou significação estatística, infere-se que a segunda condição essencial de se avaliar o papel mediador do modelo foi alcançada.

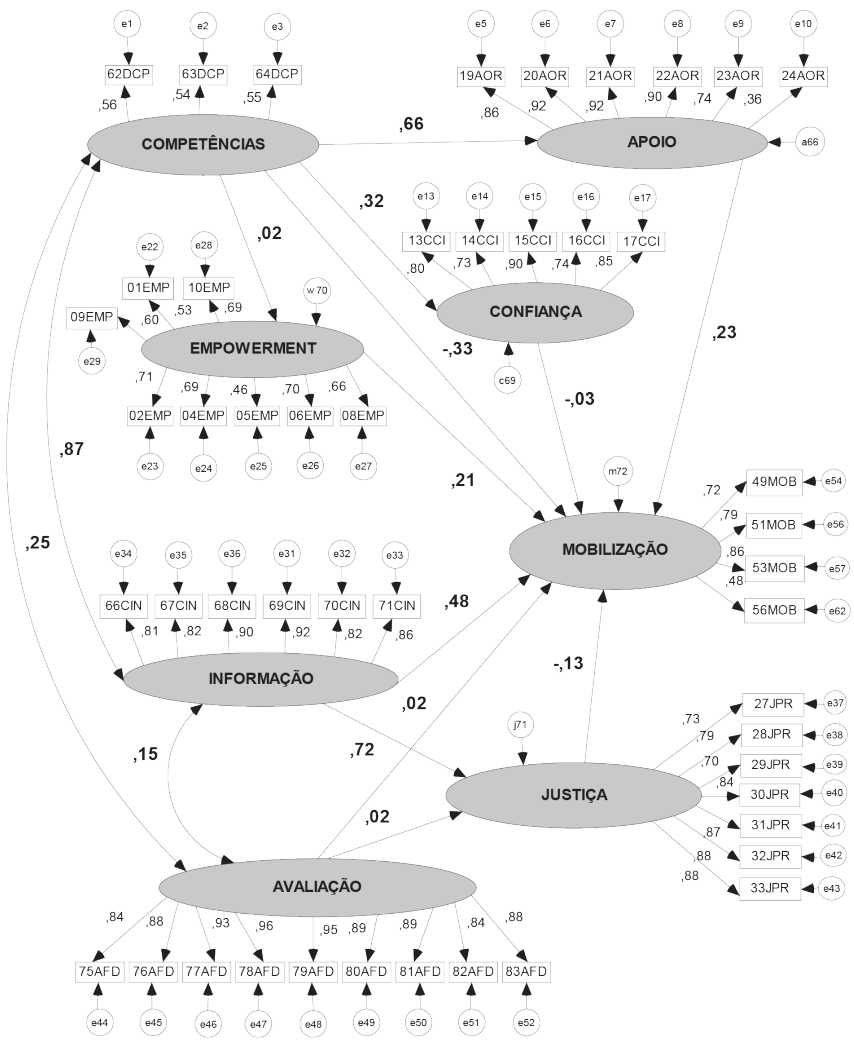


Figura 2. Modelo estrutural hipotético calculado, com coeficientes estandardizados.

Tabela 3

Coeficientes de Caminho Padronizados do Modelo Hipotético

Caminhos /Ligações			Valor Estimado	Erro Padrão	C.R.(t)	p
APOIO	<---	COMPETÊNCIAS	.663	.720	12.210	***
EMPOWERMENT	<---	COMPETÊNCIAS	.021	.050	.421	.674
JUSTIÇA	<---	AVALIAÇÃO	.017	.044	.551	.582
JUSTIÇA	<---	INFORMAÇÃO	.721	.069	15.122	***
CONFIANÇA	<---	COMPETÊNCIAS	.323	.051	6.637	***
MOBILIZAÇÃO	<---	CONFIANÇA	-.031	.053	-.594	.553
MOBILIZAÇÃO	<---	APOIO	.226	.071	2.541	.011
MOBILIZAÇÃO	<---	EMPOWERMENT	.207	.054	4.107	***
MOBILIZAÇÃO	<---	JUSTIÇA	-.125	.062	-1.491	.136
MOBILIZAÇÃO	<---	INFORMAÇÃO	.482	.212	2.441	.015
MOBILIZAÇÃO	<---	AVALIAÇÃO	.022	.052	.458	.647
MOBILIZAÇÃO	<---	COMPETÊNCIAS	-.330	.251	-1.411	.158

*** $p < .001$

Em relação ao modelo alternativo ALT3, no qual foram retiradas as ligações diretas entre os constructos exógenos (DCP, CIN e AFD) e o crit (MOB), a subtração desses fatores não melhorou significativamente a capacidade de previsão do modelo, mesmo considerando a diferença favorável nos valores do qui-quadrado (13.7). Tal afirmação é sustentada quando se avaliam os valores do AIC (2412.525) e do ECVI (3.787) que estão acima daqueles apresentados no modelo hipotético (AIC = 2404.820; ECVI = 3.775), corroborando a superioridade deste último.

Comparando-se ao modelo hipotético, algumas vias de determinação também não apresentaram significação estatística ($p < .05$), bem como mostraram baixos rácios críticos para o peso de regressão.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo não foi demonstrar se o modelo hipotético proposto é o mais adequado, mas sim de testar as hipóteses elaboradas a partir dele, optou-se por escolhê-lo como o modelo final, mesmo reconhecendo a necessidade de o aprimorar. Porém, tal escolha não ocorreu sem antes compará-lo com um modelo rival ou concorrente (ALT3), fundamentado nos marcos teóricos que orientaram este estudo, o que reforçou a escolha do modelo hipotético como o final devido aos valores da qualidade do ajustamento, à capacidade explanatória das relações e ao poder de mediação serem superiores aos do modelo alternativo.

Dado que o modelo final foi testado comparando as medidas de ajustamento do modelo hipotético com o modelo rival, o suporte empírico das hipóteses de investigação foi analisado pelos valores standardizados das vias de determinação e nível de significação associados (p -value), demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4

Coefficientes Estandarizados e Níveis de Significação Estatística (p) das Relações Concernentes às Hipóteses do Estudo

Hipótese	Relações hipotetizadas			Valor Estimado estandarizados	Erro Padrão	C.R.(t)	p	Conclusão
H1	MOBILIZAÇÃO	<---	COMPETÊNCIAS	-.330	.251	-1.411	.158	Rejeitada
H2	MOBILIZAÇÃO	<---	INFORMAÇÃO	.482	.212	2.441	***	Verificada
H3	MOBILIZAÇÃO	<---	AVALIAÇÃO	.022	.052	0.458	.647	Rejeitada
H4	MOBILIZAÇÃO	<---	APOIO	.174	.050	2.755	***	Verificada
H5	MOBILIZAÇÃO	<---	CONFIANÇA	-.059	.046	-1.263	.207	Rejeitada
H6	MOBILIZAÇÃO	<---	EMPOWERMENT	.180	.051	3.655	***	Verificada
H7	MOBILIZAÇÃO	<---	JUSTIÇA (CIN)	.054	.049	1.086	.277	Rejeitada
H8	MOBILIZAÇÃO	<---	JUSTIÇA (AFD)	.207	.045	4.550	***	Verificada

*** $p < .05$

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo central da presente investigação visou estudar a influência das práticas de gestão de recursos humanos do HUWC e o papel mediador das percepções dos seus colaboradores a respeito de aspetos como o apoio organizacional, a confiança na chefia imediata, a justiça procedimental e o poder de agir – *empowerment* psicológico –, nos comportamentos de mobilização, a partir da aplicação do modelo teórico da Mobilização dos Recursos Humanos (Tremblay et al., 2005). Os resultados obtidos evidenciam sustentação para o modelo teórico proposto, suportando parte das hipóteses consideradas (H2, H4, H6 e H8).

A influência das práticas de desenvolvimento das competências nos comportamentos de mobilização dos colaboradores do HUWC (hipótese H1) não foi suportada, o que contraria estudos como o de Tremblay et al. (2000). A influência das práticas de partilha da informação sobre os comportamentos de mobilização dos colaboradores da instituição estudada foi significativamente suportada, tendo por base o estudo realizado por Rodwell et al. (1998).

Como não se verificou a hipótese de mediação das percepções de justiça relacionadas com a partilha de informações (hipótese H7), provavelmente a influência direta e positiva em níveis significativos dessas práticas deveu-se à parcela das ações que não se mostraram relacionadas com a percepção de justiça, como a veiculação do jornal interno “HU Informa” e os painéis informativos nas principais vias de acesso ao hospital.

Foi rejeitada a hipótese que previa a existência de uma influência das práticas de avaliação e *feedback* sobre o desempenho nos comportamentos de mobilização dos colaboradores. Através de análises suplementares, verificou-se, no entanto, um efeito indireto dessas práticas nos comportamentos, mediado pelo constructo *justiça procedimental*. A este propósito, por exemplo, London (2003) realçou a importância das práticas de *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores. Na nossa perspectiva, provavelmente os resultados apresentados são decorrentes da ausência das práticas de *feedback* na instituição estudada, ou quiçá, pela maneira como estas são transmitidas aos avaliados. Também, as práticas de *feedback* formativo, que são formas positivas de transmissão deste tipo de informação, podem não ocorrer como uma prática usual aquando da realização das avaliações de desempenho. Kim et al. (2003) defendem que o *feedback* positivo, além da sua eficácia quando se trata de alterar os comportamentos, deve ser encarado como uma forma de recompensa cujas incidências no desempenho e na cooperação são geralmente positivas.

De acordo com os resultados obtidos, o poder mediador da percepção de apoio organizacional entre as práticas de desenvolvimento das competências e os comportamentos de mobilização (hipótese H4) foi sustentado. Com efeito, os resultados obtidos corroboram os encontrados em alguns estudos que observaram, por exemplo, as relações positivas entre as práticas de GRH e a percepção do apoio organizacional (Quenneville et al., 2008; Tremblay et al., 2010).

Tremblay et al. (2010) afirmaram que, por exemplo, ações discricionárias de apoio, entendidas como favorecedoras do bem-estar dos indivíduos, oriundas das práticas de GRH de uma organização, devem aumentar a confiança, especialmente quando as motivações do empregador são percebidas como “humanistas”. Verificou-se, então, que, quando o hospital em estudo demonstra para com os seus colaboradores aspetos como o compromisso, valoriza as contribuições destes e das suas opiniões e objetivos e se preocupa com o seu bem-estar (por exemplo, através da oferta e do reconhecimento de ações de formação e desenvolvimento profissional), estas ações são interpretadas como sinais de apoio. Segundo alguns autores (e.g., Dhar, 2015; Srivastava, 2016), o apoio organizacional é suscetível de gerar comprometimento organizacional, o qual permite mais facilmente compatibilizar objetivos e metas dos colaboradores com as da organização.

Quanto à hipótese de que a percepção de confiança na chefia imediata, gerada pelas práticas de desenvolvimento de competências, favorece positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores (hipótese H5), esta não foi suportada na presente investigação. Ao contrário de investigações anteriores, que demonstraram que as práticas de GRH exercem um efeito positivo na confiança, os resultados da nossa investigação revelaram que esta variável não exerce um efeito significativo nos comportamentos de mobilização dos colaboradores do HUWC, contrariando os obtidos por Tyler (2003), que assinalou a influência da confiança nos desempenhos (de papel e extra-papel). Quanto à confiança nas chefias, os resultados obtidos também contrariam os de outros estudos, como os de Tzafrir e Gur (2007). Com efeito, estes autores assinalam que um maior nível de confiança no gestor tem um impacto positivo sobre a forma como o colaborador percebe a qualidade do serviço na organização, caso as relações de troca entre gestores e colaboradores sejam percebidas por estes últimos como justas; tal resultará num comportamento confiante dos colaboradores, o qual irá motivá-los e encorajá-los a retribuir aos seus gestores, agindo em conformidade com as normas organizacionais que enfatizam a qualidade dos serviços.

Considerando as dificuldades quanto à gestão das pessoas nos hospitais públicos brasileiros e os resultados de estudos que evidenciem este aspeto, nomeadamente através dos relatos dos colaboradores, obtidos durante a recolha dos dados desta investigação, constatou-se a ausência de ações de GRH especificamente destinadas à formação e ao desenvolvimento de chefias e lideranças mobilizadoras. Tais factos poderiam, segundo os inquiridos, vir a estimular os relacionamentos de trocas sociais entre gestores e subordinados. Wong et al. (2002) afirmaram, a respeito da importância dessas relações, que uma maior confiança no gestor ocorre quando os colaboradores percebem uma maior justiça interacional. Por esta razão, as organizações deveriam promover o desenvolvimento de uma estreita relação entre supervisor-subordinados. Desta forma, e considerando-se tanto a forma afetiva como a cognitiva de confiança na chefia imediata, infere-se que, no HUWC/UFC, as percepções desta condição psicológica não se apresentaram como uma condição suficiente para estimular os comportamentos de mobilização.

A mediação positiva entre a percepção de poder de agir (*empowerment* psicológico), gerada pelas práticas de desenvolvimento de competências e os comportamentos de mobilização dos colaboradores (hipótese H6), foi suportada neste estudo. Com efeito, os resultados obtidos corroboram os encontrados por outros autores (e.g., Chênevert & Tremblay, 2003; Dewettinck et al., 2003), que observaram relações positivas e significativas entre as práticas de GRH e a percepção do apoio organizacional.

Segundo Dewettinck et al. (2003), o *empowerment* é um processo psicológico que atua dentro do contexto de trabalho. Os referidos autores evidenciaram que colaboradores “empoderados” são consistentemente mais felizes com o seu trabalho

e também mais comprometidos com a organização, sendo um caminho valioso a seguir quando o desempenho necessita, por exemplo, de ser otimizado.

Os resultados obtidos no presente estudo podem dever-se à natureza do trabalho desenvolvido nos hospitais participantes, onde quotidianamente é exigido aos colaboradores, em especial aqueles envolvidos no cuidar do paciente, iniciativa e poder de decisão dentro de parâmetros técnicos aceitáveis.

A hipótese H7 de que a percepção de justiça procedimental, gerada pelas práticas de partilha da informação presentes no HUWC, influencia positivamente os comportamentos de mobilização dos colaboradores, não foi suportada. Com efeito, o resultado apresentado contraria os obtidos em estudos anteriores (e.g., Paré & Tremblay, 2007), que demonstraram o papel mediador da justiça procedimental no relacionamento entre as práticas de GRH e os comportamentos pró-sociais.

O resultado obtido no presente estudo sugere que, embora existam ações conducentes à superação de possíveis lacunas nos aspetos que envolvem a teoria da justiça nas organizações (por exemplo, se há *feedback* aos colaboradores sobre as decisões tomadas e se as mesmas atingem igualmente a todos), os seus impactos ainda não foram verdadeiramente sentidos pelos colaboradores do hospital.

A mediação da percepção de justiça procedimental, entre as práticas de avaliação e *feedback* sobre o desempenho e os comportamentos de mobilização dos colaboradores (hipótese H8), foi plenamente suportada. Assim, sendo este um resultado importante, o mesmo deverá ser alvo de estudos futuros, não somente no Brasil. A Avaliação e o *feedback* sobre o desempenho comportam, na realidade, duas práticas de GRH distintas: por um lado, o processo de avaliação do desempenho individual do trabalhador e, por outro, o *feedback* formativo (Tremblay et al., 2005). Portanto, a instituição alvo de análise apresenta com clareza o primeiro tipo, tratando-se de uma instituição pública, a qual necessita, por força das normas legais do serviço público brasileiro, de apresentar um sistema de avaliação do desempenho. Quanto ao *feedback* formativo, e para os mesmos autores, este deve articular-se com o processo de avaliação de desempenho do colaborador, para estabelecer o que designam de *feedback* formativo positivo, não devendo enfatizar os resultados meramente punitivos ou pecuniariamente compensatórios. Assim, uma vez que as práticas de avaliação do desempenho dos colaboradores do HUWC/UFC se concentram no procedimento formal recompensador e universal (que abrange a parcela dos colaboradores públicos da organização), a mediação da percepção de justiça pode ter sido favorecida.

Os resultados desta investigação indicam que as práticas de GRH mobilizadoras podem estimular a adoção de comportamentos adequados por parte dos colaboradores do HUWC/UFC, mas que, porém, podem não ser suficientes, caso não sejam também implementadas práticas de justiça, de apoio, de confiança e de *empowerment*, que desenvolvam nos colaboradores sentimentos mais profundos

de vínculo afetivo com a instituição e, consequentemente, melhorem os relacionamentos, a motivação e o desempenho coletivo.

Limitações do estudo e propostas de investigação futura

A principal limitação do presente estudo prende-se com o facto de ter sido realizado em apenas uma organização, o que constringe a generalização dos resultados. O estudo caracteriza-se como transversal e não experimental, não se podendo retirar conclusões absolutas de causalidade. Os dados provêm, ainda, das percepções dos colaboradores, assumindo-se como representativos das condições de trabalho na instituição, não tendo sido investigada a percepção dos gestores.

Para além disso, o modelo relacional hipotético analisado, mesmo referenciado teoricamente, não analisa outras possíveis associações entre as variáveis estudadas, como é o caso, por exemplo, da ligação da percepção de justiça com o sentimento de confiança na chefia ou das práticas de avaliação de desempenho com o apoio percebido ou, ainda, da percepção da justiça procedimental com outros constructos teóricos como a confiança organizacional e o comprometimento organizacional. Investigação futura poderá debruçar-se sobre a análise amiúde destas relações e sua influência nos comportamentos de mobilização dos colaboradores do hospital, dado que diversos estudos apresentam resultados relevantes a este nível (e.g., Malika, 2007; Rubin, 2007; Simard, Doucet, & Bernard, 2005). Novas investigações podem, também, vir a aperfeiçoar e ampliar o poder explicativo do modelo escolhido, dado que nem todas as hipóteses foram suportadas.

REFERÊNCIAS

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. doi: 10.1037/0033-2909.103.3.411
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Armstrong, K., & Laschinger, H. (2006). Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture: Making the link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- Behling, O., & Law, K. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: Problems and solutions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cai, C., Zhou, Z., Yeh, H., & Hu, J. (2011). Empowerment and its effects on clinical nurses in central China. *International Nursing Review*, 58(1), 138-144. doi: 10.1111/j.1466-7657.2010.00848.x

- Chaboyer, W., Johnson, J., Hardy, L., Gerke, T., & Panuwatwanich, K. (2010). Transforming care strategies and nursing-sensitive patient outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1111-1119. doi: 10.1111/j.1365-2648.2010.05272.x
- CNS, Conselho Nacional de Saúde (2016). *Dados do setor: Hospitais no Brasil*. Consultado a 2 março 2016 em http://www.cns.org.br/links/DADOS_DO_SETOR.htm
- Chênevert, D., & Tremblay, M. (2003). Role des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines: Un enjeu méthodologique. *Cirano Série Scientifique*, 58. Montréal: CIRANO. Consultado em <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2003s-58.pdf>
- Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003). Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes. *Working Paper Series*. Gent: Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Consultado em http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_03_210.pdf
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430. doi: 10.1016/j.tourman.2014.08.001
- Fazenda, I. (2013). *Empowerment e participação: Uma estratégia de mudança*. Consultado em <http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>
- Gouveia, A. L. (2013). *Efeitos do empowerment estrutural nos comportamentos de mobilização de profissionais de saúde e na percepção dos eventos adversos associados aos cuidados aos doentes: Uma revisão sistemática da literatura*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2008). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- HUWC. (2008). *Missão institucional*. Consultado a 29 janeiro 2016 em <http://www.huwc.ufc.br>
- Jáimez, M., & Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: El inicio de una gestión salvable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social: Recursos Humanos*, 344, 209-232.
- Kim, P., Diekmann, K., & Tenbrunsel, A. (2003). Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs negative feed-back about ability vs ethicality in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 90(2), 225-243. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00522-8
- La Forgia, G. M., & Couttolenc, B. F. (2008). *Desempenho hospitalar no Brasil: Em busca da excelência*. The World Bank e IBEDESS. Editora Singular. Consultado em http://www.ibedess.org.br/imagens/biblioteca/62_Desempenho%20Hospitalar.pdf
- Levine, D. M., Berenson M. L., & Stephan, D. (2014). *Estatística: Teoria e aplicações usando Microsoft Excel em Português* (6^a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Likert, R. (1975) *A organização humana*. São Paulo: Atlas.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Malika, A. (2007, Setembro). La perception de la justice procédurale: Outils et modèles. XVIII Congrès de l'AGRH – Outils, modes et modèles. Université de Fribourg – Chaire Ressources Humaines et Organisation, Fribourg, Suisse.
- Ministério da Educação, Brasil (2015). *Relação dos hospitais universitários*. Consultado a 2 março 2016 em <http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios?id=13808>
- Nasiripour, A. A., & Siadati, S. A. (2011). A propose model for nurses empowerment through characteristics of workplace and management strategies; A study in Iranian hospitals. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 906-911.
- Nina, J. S. (2013). *A relação entre o empowerment e as características dos grupos de trabalho em hospitais: Um estudo com recurso à revisão sistemática da literatura*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. doi: 10.1177/1059601106286875
- Parreira, P. M., Cardoso, A., Mónico, L., Carvalho, C., Lopes, A., & Salgueiro-Oliveira, A. (2016a). Organizational trust in health services: Exploratory and confirmatory factor analysis of the Organizational Trust Inventory-Short Form (OTI-SF). *BMC Health Services Research*, 16(3), 80-81. doi: 10.1186/s12913-016-1423-5
- Parreira, P. M., Carvalho, C., Mónico, L., Pinto, C., Vicente, S., & Brêda, M. S. (2016b). Effect of nurses' mobilization in satisfaction at work and turnover: An empirical study in the hospital setting. *BMC Health Services Research*, 16(3), 80-81. doi: 10.1186/s12913-016-1423-5
- Parreira, P. M., Salgueiro-Oliveira, A., Castilho, A., Melo, R., Graveto, J., Gomes, J. H., ... Brito, N. (2016c). Entrepreneurial motivations questionnaire: AFC and CFA in academy. *BMC Health Services Research*, 16(3), 69. doi: 10.1186/s12913-016-1423-5
- Peres, A. M., & Ciampone, M. H. (2013). Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto e Contexto: Enfermagem*, 15(3), 492-499. doi: 10.1590/S0104-07072006000300015
- Pinto, C. A. B. (2009). *Estudo dos fatores influenciadores dos comportamentos de mobilização dos recursos humanos em um hospital universitário público federal brasileiro*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., & Mónico, L. S. (2016). Entrepreneurship in different contexts in cultural and creative industries. *Journal of Business Research*, 69(11), 5117-5123. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.090
- Quenneville, N., Simard, G., Bentein, K. (2008). Quand mobiliser et proximité riment: Le rôle déterminant du supérieur immédiat. *Relations Industrielles*, 63(2), 189-222. doi: 10.7202/018573ar
- Rodwell, J., Kienzle, R., & Shadur, M. (1988). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica.
- Rubin, E. V. (2007). The role of procedural justice in public personnel management: Empirical results from the Department of Defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 125-143. doi: 10.1093/jopart/mum035
- Sá, M. C. (2005). *Em busca de uma porta de saída: Os destinos da solidariedade, da cooperação e do cuidado com a vida na porta de entrada de um hospital de emergência* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Shamian J., O'Brien-Pallas, L., Thomson, D., Alksnis, C., & Kerr, M. S. (2003). Nurse absenteeism, stress and workplace injury: What are the contributing factors and what can/should be done about it? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 81-103. doi: 10.1108/01443330310790651
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice. *Relations Industrielles*, 60(2), 296-319. doi: 10.7202 / 011723ar
- Sommer, M., Nunes, O., Hipólito, J., Brites, R., Pires, M., & Pires, P. (2010). Empowerment e percurso académico: Voltar à escola depois dos 23 anos. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, (pp. 1671-1681). Universidade do Minho.
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 54-72). London: SAGE Publications.

- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377. doi: 10.1108/IJPPM-01-2014-0009
- Stewart, J., McNulty, R., Griffin, M., & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22, 27-34. doi: 10.1111 / j.1745-7599.2009.00467.x
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Actes du 11^e Congrès de l'AGRH, Paris.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques RH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78. doi: 10.3917/rges.302.0069
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: Una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 67-86. Consultado em: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603505.pdf>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433. doi: 10.1080/09585190903549056
- Tyler, T. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568. doi: 10.1108/00483480310488333
- Tzafrir, S., & Gur, A. (2007). HRM practices and perceived service quality: The role of trust as a mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20. Consultado em: <https://rphrm.curtin.edu.au/2007/issue2/trust.html>
- Van de Vijver, F. J. R., & Tanzer, N. K. (1997). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview. *European Review of Applied Psychology*, 47(4), 263-280. doi: 10.9707/2307-0919.1111
- Vasconcelos, C. M. (2008). *Notas sobre a crise dos hospitais universitários no Brasil*. Departamento de Medicina Preventiva e Social da UNICAMP, Campinas.
- Wagner, J., Cummings, G., Smith, D., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448-462. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x
- Werner, O., & Campbell, D. (1970). Translating, working through interpreters and the problem of decentering. In R. Naroll & R. Cohen (Eds.), *Handbook of method in cultural anthropology*. New York: American Museum of National History.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23(2), 30-39. Consultado em <https://cultureorganisationnelle.wikispaces.com/file/view/Qu'est-ce+que+la+mobilisation+des+employ%C3%A9s.pdf>
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580-598. doi: 10.1108/02683940210444049