

**RELAÇÃO DO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO COM O DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO NO ÂMBITO UNIVERSITÁRIO****EMPOWERMENT OF PSYCHOLOGICAL RELATIONSHIP WITH INDIVIDUAL PERFORMANCE: A STUDY IN COLLEGE FIELD****Sabrina do Nascimento**

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)  
Prof. do Depto. de C. Contáb. e Com. Ext. da Univ. do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)  
e-mail: sabnascimento@gmail.com

**Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias**

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)  
Prof. do Depto. de Letras e Administ. da Univ. do Extremo Sul Catarinense (UNESC)  
e-mail: bianca@unes.net

**Miguel Angel Verdinelli**

Pós-doutorado em Ciências Sociais Aplicadas – Universidad de Alicante (UA) – España  
Prof. do Programa de Doutorado em Administração da Univ. do Vale do Itajaí (UNIVALI)  
e-mail: mverdinelli@gmail.com

**Resumo:**

As teorias psicológicas têm sido utilizadas sob a ótica Contabilidade Gerencial para explicar o comportamento dos indivíduos e a interação desses com o contexto organizacional. Quando se menciona o *Empowerment* Psicológico, fala-se de uma abordagem de trabalho cujo objetivo, em linhas gerais, seria desburocratizar, flexibilizar e delegar o poder de decisão, dando autonomia aos indivíduos na realização de suas atividades na empresa. Nesta pesquisa se analisaram as relações dos constructos que compõem o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), com o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma instituição de ensino superior (IES). A amostra composta por 282 colaboradores de uma IES comunitária localizada na região sul do Brasil. Para coleta de dados aplicou-se um questionário aos colaboradores adaptado de Spreitzer (1995), com 20 questões fechadas e escala Likert de sete pontos. Trata-se de um estudo de caso descritivo, com o objetivo de apresentar os aspectos comportamentais e suas relações através de uma abordagem quantitativa. Para análise dos dados, optou-se pelas técnicas multivariadas do modelo fatorial (análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória) e pela modelagem em equações estruturais. Os achados confirmam a associação positiva e significativa entre os constructos que expressam o *empowerment* psicológico e o acesso às informações sobre o desempenho individual. Contudo, as relações exibem graus de intensidade diferente. Autodeterminação é o constructo que possui maior coeficiente de covariância, seguido pelo Impacto, Significância e Competência, entretanto todos possuem significância estatística. Os resultados desta pesquisa podem contribuir para aperfeiçoar as práticas gerenciais.

**Palavras-chave:** *Empowerment* psicológico. Acesso às informações sobre desempenho individual. Instituição de Ensino Superior. Contabilidade Gerencial.

**Abstract:**

Psychological theories have been used from the perspective Managerial Accounting to explain the behavior of individuals and the interaction of these with the organizational context. When you mention the Psychological Empowerment, there is talk of a working approach aimed, in general, would be less bureaucratic, more flexible and delegate the power of decision, giving autonomy to individuals in carrying out their activities in the company. In this study we analyzed the relations of the constructs that make up the psychological empowerment, on the model of Spreitzer (1995), with access to information on the performance of individual employees of a higher education institution. The sample of 282 employees of a Community HEI located in southern Brazil. For data collection was applied a questionnaire to reviewers adapted from Spreitzer (1995), with 20 closed questions and Likert scale of seven points. This is a descriptive case study, with the aim of presenting the behavioral aspects and their relations through a quantitative approach. For data analysis, it was decided by multivariate techniques of factorial model (exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis) and structural equation modeling. The findings confirm the positive and significant association between the constructs expressing the psychological empowerment and access to information on individual performance. However, the relationships exhibit different degrees of intensity. Self-determination is the construct that has a higher coefficient of covariance, followed by the impact, significance and Competence, however all have statistical significance. The results of this research can contribute to improving management practices.

**Keywords:** Psychological Empowerment. Access to information on individual performance. Institution of higher education. Management Accounting.

## 1 Introdução

Com o objetivo de explicar o comportamento individual dentro das organizações os estudiosos utilizam, como alternativas para contestar o paradigma tradicional de gestão, diversas teorias das ciências sociais e dentre elas, nos últimos cinquenta anos, tem-se as teorias psicológicas (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007). Para Frezatti et al. (2009), as teorias comportamentais visam entender as interações humanas no contexto organizacional. Os autores que realizaram os primeiros estudos de contabilidade gerencial sob a ótica psicológica foram Argyris (1952), Argyris (1953) e Hopwood (1972).

Quando se menciona *Empowerment*, fala-se de uma abordagem de trabalho cujo objetivo, em linhas gerais, seria desburocratizar, flexibilizar e delegar o poder de decisão, dando autonomia aos funcionários na realização de suas atividades na empresa. A publicação de Conger e Kanungo (1988) foi a primeira que apareceu sobre *Empowerment* psicológico. Para esses autores, o *empowerment* era semelhante ao conceito motivacional de autoeficácia.

Considerando aquela proposta, Thomas e Velthouse (1990) propiciaram uma reflexão acerca da dificuldade de sua conceituação, ao dizer que se trata de uma construção multifacetada que não pode ser capturada por um único conceito. A definição que eles propuseram foi mais abrangente, incluindo o aumento da motivação intrínseca. Esta, por sua vez, se reflete em uma orientação do indivíduo em quatro dimensões cognitivas: significado, competência, autodeterminação e impacto. Spreitzer (1995), com base no trabalho de Thomas

e Velthouse (1990), desenvolveu uma escala de avaliação para essas quatro dimensões cognitivas.

A fim de alcançar o *empowerment*, Argyris (1998) esclarece que, se os gestores de níveis hierárquicos mais altos desejam ter funcionários mais responsáveis com suas atividades na empresa, devem incentivar o desenvolvimento de compromisso interno neles. Ou seja, o compromisso interno que vem em grande parte de dentro, de suas próprias razões e motivações. Portanto, para que isso aconteça, é preciso envolver os empregados na definição dos objetivos-metas do trabalho.

Wilkinson (1998), Liden, Wayne e Sparrowe (2000) e Wang e Lee (2009) ratificam que um número substancial de pesquisas tem refinado, durante as últimas décadas, o conceito. Esses estudos confirmam que o *empowerment* é uma maneira de incentivar e aumentar a tomada de decisão dos funcionários. As pesquisas têm demonstrado que os indivíduos habilitados possuem mais resiliência, criatividade e iniciativa no seu trabalho, além de serem mais comprometidos e satisfeitos com seus empregos, afirmam Jin-liang e Hai-zhen (2012).

Este artigo tem como objetivo geral analisar as relações dos constructos que compõem o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), com o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma instituição de ensino superior (IES).

## 2 Conceitos e Tipos de *Empowerment* Psicológico

Rodrigues e Santos (2001) relatam que, na década de 20, o modelo Taylorismo promovia uma segmentação entre o processo decisório pelos gestores e a execução das atividades pelos trabalhadores. Nas palavras de Wilkinson (1998), *empowerment* foi visto como uma solução para o velho problema dos locais de trabalho burocráticos em que a criatividade era sufocada e os trabalhadores estavam descontentes.

Em decorrência do modelo vigente, estudiosos criticavam o modelo e defendiam que tal divisão gerava alienação e conflito por parte dos funcionários. Nas décadas de 1970 e 1980, novas propostas surgem valorizando a participação dos trabalhadores nos processos de produção, trabalho em equipe, benefícios compartilhados, movimentos como *Total Quality Management* (TQM), *Human Resource Management* (HRM), *Employee Involvement and Empowerment* (TEIE), resultando na abordagem de trabalho *empowerment*.

Para Argyris (1998), embora os executivos de alto nível tentem desenvolver funcionários capacitados, os profissionais de recursos humanos busquem estimular a motivação interna dos empregados por meio de teorias motivacionais, especialistas ensinam gestão da mudança, por meio de diversos programas como reengenharia contínua, etc. não houve nenhuma transformação significativa. O autor defende que entender porque não houve nenhuma transformação, é preciso entender o conceito de compromisso no sentido de geração de energia humana que ativa a mente humana. Sem ele, a implementação de qualquer nova iniciativa ou ideia seria seriamente comprometida.

Argyris (1998) afirma haver duas maneiras, fundamentalmente diferentes, de compromisso: externamente e internamente, as quais são importantes no local de trabalho, mas apenas o compromisso interno reforça *empowerment*. No Quadro 1, Argyris (1998) sintetiza as duas formas de compromisso.

O processo de *empowerment*, nesse contexto, significa a transferência de poder da alta administração para o grupo executor das atividades a fim de que eles realizem o seu trabalho conforme os objetivos e procedimentos traçados por eles em conjunto com os gestores. No Quadro 2, são apresentados conceitos de *empowerment*.

**Quadro 1 - Compromisso Externo versus Interno**

FORMAS DE COMPROMISSO SINTEIZADAS POR ARGYRIS (1998)	
Compromisso Externo	Compromisso Interno
As tarefas são definidas por outros.	Indivíduos definir tarefas
O comportamento necessário para executar tarefas é definido pelos outros.	Indivíduos definem o comportamento necessário para executar suas tarefas.
As metas de desempenho são definidas pela administração.	Gestão e indivíduos definem em conjunto metas de desempenho que são um desafio para o indivíduo.
A importância da meta é definida por outros.	Indivíduos definem a importância da meta.

Fonte: Argyris (1998, p. 100).

São diversos os conceitos relacionados ao *empowerment* psicológico no âmbito da gestão, derivados das relações de poder e controle (CONGER; KANUNGO, 1988). Dentre eles, têm-se *empowerment* relacional e *empowerment* motivacional.

**Quadro 2 - Conceitos de Empowerment**

Autores	Conceitos de Empowerment
Conger e Kanungo (1988)	<i>Empowerment</i> psicológico como um processo para aumentar os sentimentos de eficácia pessoal do empregado por meio de identificação das condições que promovem impotência, bem como a remoção dela.
Thomas e Velthouse (1990)	Especificaram como um conjunto mais completo de avaliações cognitivas (significado, competência, escolha e impacto) que determinam a motivação intrínseca dos trabalhadores.
Spreitzer (1995)	Com base em Conger e Kanungo (1988) e Thomas e Velthouse (1990), definiu o <i>empowerment</i> como um processo ou estado psicológico que se manifesta em quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto.
Siegall e Gardner (2000)	Refere-se ao alinhamento da eficácia organizacional por meio da utilização inteligente dos recursos humanos da empresa.
Griffin e Moorheard (2006)	Trata-se de uma visão que vai além da autonomia dado ao funcionário para além do próprio ambiente de trabalho.
Spreitzer (2007)	Refere-se a uns conjuntos de estados psicológicos necessários aos indivíduos com o objetivo de sentirem-se no controle de suas atividades, com ênfase nas suas experiências de trabalho.
Zapelini (2008)	É a transferência de poder dos gestores para determinado grupo social realizar auto avaliações em conformidade com os próprios objetivos e procedimentos estabelecidos pelos participantes do grupo.
Zhang e Bartol (2010)	<i>Empowerment</i> psicológico é um estado psicológico ou um conjunto de cognições.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

O primeiro refere-se à percepção de poder ou controle de um ator sobre o outro ou de uma unidade organizacional sobre outra, portanto pode ser identificado nas relações no plano interpessoal e organizacional. No primeiro plano, os atores organizacionais, detentores do poder, são mais propensos a alcançar os resultados desejados ou aqueles que não detêm o poder, possivelmente terão os resultados inferiores; no plano organizacional, tratam-se dos atores detentores de algum recurso valorizado pelas demais unidades da organização. No *empowerment* relacional, um líder partilha seu poder com os subordinados, trata-se de uma autoridade formal ou controle sobre os recursos organizacionais (CONGER; KANUNGO, 1988).

O *empowerment* motivacional caracteriza-se pelo processo motivacional por meio das relações entre os membros da organização em que o poder e controle são usados como motivação ou expectativa interna nos indivíduos, em outras palavras: no sentimento de autodeterminação ou autoeficácia dos envolvidos, com o objetivo de identificar os fatores

condicionantes que acarretam no sentimento de impotência dos indivíduos a fim de que eles possam ser removidos (CONGER; KANUNGO, 1988).

### 3 Modelos de *Empowerment* Psicológico

O modelo de *empowerment* precursor foi de Bandura (1977), nele se inspiraram Conger e Kanungo (1988), Thomas e Velthouse (1990) que elaboraram a sua proposta tendo como base o modelo de Conger e Kanungo. Desses Spreitzer (1995) e Menon (1999; 2001) elaboraram seus modelos. O Quadro 3 apresenta as principais características de cada um dos modelos.

**Quadro 3** - Características dos Modelos de *Empowerment*

Autores	Características do Modelo
Bandura (1977)	Trata-se de um modelo teórico que busca explicar e prever as mudanças psicológicas decorrentes das diferentes formas de tratamento da eficácia pessoal, as quais são derivadas de quatro fontes principais de informação: realização de desempenho, experiência vicária, persuasão verbal e os estados fisiológicos.
Conger e Kanungo (1988)	Criaram um modelo teórico com cinco estágios para o processo de <i>empowerment</i> : a) aborda as condições que levam a um estágio de impotência (fatores organizacionais, supervisores, sistema de recompensa e natureza do trabalho); b) utiliza as estratégias e técnicas gerenciais (gestão participativa, definição de metas, sistema de <i>feedback</i> , modelagem, recompensa contingente baseada na competência e enriquecimento do trabalho); c) fornece informações de autoeficácia aos subordinados por meio de quatro fontes (realização inativa, persuasão verbal, experiência vicária, excitação emocional e eliminar as condições listadas no estágio um); d) trata dos resultados da experiência de <i>empowerment</i> dos subordinados (fortalecimento do esforço – a expectativa de desempenho ou a crença na eficácia pessoal); e e) provoca efeitos comportamentais (iniciação – persistência de comportamento para alcançar os objetivos e/ou cumprir suas tarefas).
Thomas e Velthouse (1990)	Desenvolveram um modelo cognitivo de <i>empowerment</i> que tem como base quatro cognições: a) sentido de impacto; b) competência; c) significado; e d) escolha, com o objetivo de descrever os processos cognitivos que os empregados utilizam para chegar a suas conclusões, estilos e crenças pessoais, além de influenciar na construção de estilos interpretativos no contexto da sua motivação intrínseca.
Spreitzer (1995)	Buscou desenvolver e validar uma medida multidimensional do <i>empowerment</i> psicológico no local de trabalho a partir da criação de quatro dimensões cognitivas: a) significado; b) competência; c) autodeterminação e d) impacto.
Menon (2001)	Construiu sua proposta a partir de uma abordagem psicológica integrativa, com base na premissa de que a experiência psicológica de poder inspira sentimentos de <i>empowerment</i> , buscou ampliar as perspectivas existentes em três dimensões: a) percepção de controle; b) percepção de competência; e c) objetivo de internalização. Menon (2001) destaca, com base nestas três dimensões, que os poderes do estado psicológico são um estado cognitivo, que se caracteriza por um senso de percepção de controle, competência e internalização do objetivo.

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Nesta pesquisa adota-se o modelo de *empowerment* desenvolvido por Spreitzer (1995), suas especificidades serão detalhadas a seguir. Spreitzer (1995) definiu *empowerment* como um processo ou estado psicológico que se manifesta por meio de quatro dimensões cognitivas: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Em sua pesquisa, Spreitzer (1995) analisou 393 gestores de diversas unidades de uma indústria americana e 128 empregados de nível operacional de uma empresa de seguros americana, cujos resultados contribuíram ao proporcionar uma definição conceitual do *empowerment* psicológico e sua mensuração no contexto organizacional, além de fornecer

evidências da validade do constructo e demonstrar sua relação com uma série de antecedentes psicológicos.

Acerca da dimensão significado, refere-se ao fato de o funcionário sentir que o seu trabalho é importante, trata-se do valor de uma tarefa ou objetivo com relação às próprias ideias do trabalhador. Para Thomas e Velthouse (1990), trata-se do valor dado ao objetivo ou finalidade da tarefa desempenhada, julgada em relação aos próprios ideais ou normas do indivíduo. Menon (2001) completa ao esclarecer que essa dimensão explicita o sentimento do trabalhador de que ele pode contribuir para melhorar a organização e o mundo do qual faz parte. Holdsworth e Cartwright (2003) e Dimitriades (2005) ratificam na relação de trabalho, o funcionário empenha-se em dar o seu melhor, porque tem a sensação de que o que faz realmente vale a pena empregar o seu tempo e esforço, já que a tarefa executada é muito importante para ele. Para Thomas e Velthouse (1990), em termos psicanalíticos, essa dimensão explicita uma espécie de investimento de energia psíquica do trabalhador para com uma atividade. Se houver um baixo grau dessa dimensão, o funcionário terá um sentimento de apatia, mas, com um grau maior da dimensão, o resultado será de comprometimento e envolvimento do indivíduo com seu trabalho.

Sobre a dimensão competência, ela se refere à autoeficácia, ou seja, à crença que o indivíduo tem em sua capacidade para realizar as atividades com sucesso, em outras palavras como ele é capaz de realizar tarefas (SPREITZER, 1995). Menon (2001) complementa ao afirmar que se trata do desenvolvimento e aprendizagem no trabalho. Blanchard, Carlos e Randolph (2001) contribuem ao dizerem que são o conhecimento e as habilidades utilizadas pelo trabalhador para realizar uma tarefa, com o objetivo de aumentar a sensação de autodomínio acerca do que é executado. Dimitriades (2005) entende a competência como a capacidade que o indivíduo possui de realizar o seu trabalho. Bandura (1977) destaca que a baixa autoeficácia – competência – leva o indivíduo a evitar situações ou tarefas que exigem elevado grau de habilidade em sua realização, impedindo que enfrentem seus medos ou desenvolvam novas competências. Em contrapartida, um alto nível de autoeficácia leva o trabalhador a ser persistente e buscar de esforço para superar os obstáculos.

Com relação à dimensão autodeterminação, são as percepções de liberdade, de motivação intrínseca do funcionário para escolher como iniciar e realizar o trabalho, bem como quais as tarefas deseja realizar, esclarecem Holdsworth e Cartwright (2003). Ryan e Deci (2000) afirmam que essa dimensão proporciona uma maior flexibilidade, criatividade, iniciativa, resiliência e autorregulação, levando o indivíduo à motivação, fazendo com que ele seja ativo em direção a uma determinada tarefa. Mas, quando ocorre a desmotivação, o trabalhador não sente nenhum impulso ou inspiração para agir em prol da realização da tarefa. Os autores esclarecem que a motivação não é um fenômeno individual ou único, ou seja, ela pode variar quanto ao tipo – intrínseca e extrínseca – e nível de motivação. A motivação intrínseca se refere a fazer algo prazeroso ou agradável ao indivíduo; a extrínseca está relacionada a fazer algo porque conduz a um resultado.

Relativo à dimensão impacto, seria o grau de influência do comportamento do funcionário com relação ao resultado final do trabalho realizado (MATTHEUWS; DIAZ; COLE, 2003). O impacto está associado ao desempenho do indivíduo em determinadas situações. Thomas e Velthouse (1990) e Dimitriades (2005) afirmam que significa o impacto de como o comportamento faz a diferença no cumprimento da tarefa em relação ao que acontece no seu ambiente de trabalho. A dimensão impacto está associada ao *helplessness* universal e o *helplessness* individual. Para Thomas e Velthouse (1990), o primeiro assemelha-se ao *locus* de controle externo e ocorre quando o impacto sobre uma tarefa específica independe do desempenho do indivíduo; o segundo está relacionado ao desempenho e

depende do desempenho individual na consecução de uma tarefa específica, em que o trabalhador demonstra a falta de competência em sua realização.

#### 4 Estudos Empíricos sobre *Empowerment* Psicológico

Nesse contexto, procedeu-se a escolha de alguns estudos empíricos que versam sobre o *empowerment* psicológico dentre os 143 estudos anteriores encontrados na base de dados da Emerald e o *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) que se assemelham ao objetivo desta pesquisa, conforme Quadro 4.

**Quadro 4** – Estudos empíricos sobre *empowerment* psicológico

Autores/Ano	Variáveis criadas nos estudos empíricos	Resultados de Alguns Estudos Relacionados ao Modelo <i>Empowerment</i> Psicológico Proposto por Spreitzer (1995)
Siegall e Gardner (2000)	Variáveis dos fatores contextuais: comunicação, relação com o supervisor geral, trabalho em equipe e desempenho individual.	O fator contextual comunicação e relação com o supervisor geral da empresa foi significativamente relacionado com as dimensões de significado, autodeterminação e impacto, mas não foram relacionados com a competência. A preocupação com o desempenho individual estava relacionada com as dimensões de significado e autodeterminação. Entretanto as associações variaram por tipo de trabalho.
Holdsworth e Cartwright (2003)	Estresse, satisfação profissional e saúde física e mental.	Dentre os principais achados deste estudo, destacou-se que a dimensão de competência não está associada às variáveis de estresse, satisfação profissional e saúde física e mental. Na dimensão do significado, a única relação estabelecida foi com a satisfação dos funcionários. A dimensão de impacto estava associada à variável de estresse, pois em <i>call center's</i> os processos organizacionais e as tarefas são realizadas por meio de processos não flexíveis e ambientes que não favorecem os relacionamentos pessoais entre os superiores e subordinados. E a dimensão autodeterminação apresentou associação negativa com a variável satisfação e estresse, pois os funcionários não possuem liberdade de escolher as tarefas que irão realizar bem como o modo a executarão. Entretanto observaram que as dimensões de autodeterminação, significado e impacto não estavam relacionadas com a saúde mental e física em baixos níveis de <i>empowerment</i> .
Dimitriades (2005)	Percepção de controle, percepção de competência e a internalização do objetivo de Menon (2001), além das dimensões culturais de Hofstede (1999).	Os autores realizaram um teste de correlação entre as medidas de Spreitzer (1995) e Menon (2001) e encontraram uma forte correlação entre as mesmas. A dimensão de impacto, competência e internalização do objetivo (significado) estavam fortemente relacionadas no estudo.
Bordin, Bartram e Casimir (2007)	Participação, acesso às informações de desempenho, acesso às informações sobre sistema de recompensa e comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, segurança no trabalho e apoio social supervisionado.	Observaram que as variáveis: acesso às informações de desempenho e recompensa, participação no trabalho, apoio social supervisionado, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho foram correlacionadas positivamente com o <i>empowerment</i> psicológico. Verificaram, ainda, que a autodeterminação estava presente em todos os níveis hierárquicos demonstrando o comprometimento organização e a satisfação no trabalho. Ressaltaram, também, que a autodeterminação nos níveis hierárquicos superiores tende ao fortalecimento do <i>empowerment</i> psicológico com vistas a proporcionar uma gestão com base no compromisso organizacional.

Drake, Wong e Salter (2007)	<i>Feedback</i> , motivação, concorrência, autoestima, sistema de recompensa e desempenho.	Concluíram, no estudo, que a variável de <i>feedback</i> sobre o desempenho estava positivamente relacionada a cada dimensão de <i>feedback</i> , na qual perceberam uma relação estreita entre a variável <i>feedback</i> do desempenho com a dimensão de impacto. Entretanto, o desempenho demonstrou possuir associação negativa com a autodeterminação e competência que poderia acarretar na redução do <i>empowerment</i> psicológico nos baixos níveis hierárquicos da organização. Verificaram que a motivação é afetada pelo impacto, competência e autodeterminação. Em linhas gerais, fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho dos funcionários poderia conduzi-los a uma maior motivação, aumentando a percepção de impacto sobre o desempenho da empresa.
Ghani, Hussin e Jusoff (2009)	Acesso às informações, recursos, apoio organizacional e oportunidade de aprender e desenvolver a confiança.	Dentre os achados do estudo, os autores verificaram que a variável acesso à informação e acesso ao apoio organizacional possuem relação positiva com o <i>empowerment</i> psicológico, enquanto o acesso aos recursos e a oportunidade para aprender e desenvolver-se tem uma relação positiva moderada. Destacaram que a dimensão de impacto não tem relação significativa com o significado e a competência, mas tem baixa relação positiva com a autodeterminação. Para tanto, o acesso à informação apresentou relação positiva baixa com a dimensão do significado, autodeterminação e impacto. O acesso aos recursos tem relação positiva moderada com a autodeterminação, mas baixa em relação ao significado e ao impacto. E, por fim, o acesso à oportunidade de aprender e desenvolver-se tem relação positiva moderada com a dimensão de impacto, mas tem relação baixa com as dimensões de significado, competência e autodeterminação.
Patah et al. (2009)	Satisfação global no trabalho global, perfil demográfico e de trabalho.	Os resultados demonstraram que as dimensões de <i>empowerment</i> influenciaram significativamente a satisfação dos colaboradores.
Uner e Turan (2010)		A pesquisa demonstrou que o modelo proposto por Spreitzer (1995) pode ser utilizado no contexto turco de acordo com os resultados os apresentados no ferramental estatístico utilizado.

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

## 5 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa trata de um estudo de caso descritivo, com o objetivo de expor os aspectos comportamentais quanto ao desempenho individual no *empowerment* psicológico por meio de uma abordagem quantitativa, a qual, para Martins e Lintz (2007), possibilita mensurar e relacionar as variáveis. Este estudo buscou analisar as relações dos constructos que compõem o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), com o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma instituição de ensino superior (IES).

Foi realizada pesquisa de campo *cross-sectional*, cuja coleta dos dados ocorreu a segunda quinzena de novembro de 2013, por meio da aplicação de uma *survey*, em um universo de 526 funcionários de uma universidade comunitária localizada na região sul do Brasil. Dessa população, obteve-se o retorno de 297 respondentes e os dados coletados foram organizados numa planilha eletrônica do Excel®. Na sequência, realizou-se o pré-processamento desses dados e não foram registrados erros de digitação. No entanto, quando um respondente deixou um bloco inteiro sem resposta, foi excluído da amostra. Para aqueles que deixaram somente uma questão do bloco sem responder, o que não ultrapassou o número



de dados faltantes aceitos conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009), foi preenchida com o valor da mediana, sendo assim a amostra final com 282 respondentes e 20 variáveis de análise.

Esta pesquisa concentrou-se no *empowerment* psicológico, adotado a proposta de Spreitzer (1995) e sua adaptação ao contexto nacional utilizada na pesquisa de Nascimento (2010), que o define como um constructo motivacional que se manifesta em quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto, as quais compuseram o instrumento (SPREITZER, 1995). O questionário foi composto por dois blocos: no primeiro, questões relacionadas ao perfil do respondente; e, no segundo bloco, perguntas relativas ao *empowerment* psicológico e ao desempenho, nas quais o respondente deveria atribuir uma nota de um a sete, indo desde discordo totalmente (1) até o concordo muito fortemente (7). Este segundo bloco se subdividia de acordo com os constructos impacto (I) com 4 itens, significado (S) com 4 itens, competência (C) com 4 itens, autodeterminação (A) com 4 itens e acesso as informações de desempenho individual (D) também com 4 itens, conforme o Apêndice A.

Os métodos estatísticos empregados para comparar médias foram o teste-t e análise de variância. Harris (1975) afirma que o cálculo das Anovas unifatoriais mostra-se mais robusto frente às violações de normalidade e homocedasticidade, que também foram calculadas para este estudo. Os métodos multivariados empregados foram: Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Nos processamento usaram-se os programas STATISTICA®, SPSS® e AMOS®.

Antes de realizar as análises fatoriais foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo considerado e a correlação do item com o total, conforme o procedimento sugerido por Churchill Jr. (1979). Calculou-se ainda a correlação média inter itens e realizaram-se o teste de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO) e o de Bartlett para confirmar a factibilidade de empregar a análise fatorial. Os valores de referência que se espera cumprir para esses critérios, segundo Hair Jr. et al. (2009), são 0,7 para o alfa de Cronbach, correlação item total 0,5 ou maior, correlação inter itens 0,3 ou maior, a medida de adequação da amostra segundo o teste KMO igual ou maior que 0,7 e a significância do teste de esfericidade de Bartlett tem que ser  $p \leq 0,05$ .

Para a AFE usou-se a extração por componentes principais, que não requer multinormalidade, adotando o critério de Kaiser a partir de matrizes de correlações. Outras restrições empregadas foram que as cargas fatoriais fossem maiores ou iguais do que 0,70 em módulo e a comunalidade maior ou igual que 0,5. A variância extraída pelo fator no caso de unidimensionalidade devia ser maior ou igual que 50%.

Confirmado que cada fator extraído representava um constructo com três ou mais itens foi desenvolvida a análise fatorial confirmatória (AFC) empregando-se o programa AMOS®. Colocou-se como restrição que os indicadores deviam ter um coeficiente padronizado entre o indicador e o constructo avaliado de, no mínimo, 0,50. A AFC corrige deficiências do modelo exploratório e conduz a uma maior certeza das hipóteses que devem ser contrastadas por meio de modelos que expliquem os inter-relacionamentos existentes na estrutura do questionário. Neste estudo, como sugerido por Hair Jr. et al. (2009), utilizou-se a AFC para validar o modelo de mensuração de modo individual por constructo e o geral considerando todas as relações determinadas a partir da fundamentação teórica com a finalidade de determinar se as relações são suportadas pelos dados, de acordo com os objetivos da pesquisa. E por fim, depois da validação do modelo de mensuração geral a análise das relações entre os cinco constructos foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), auxiliada pelo o *software* AMOS®. Para Kline (2011) MEE possibilita a investigação quão bem das variáveis preditoras que explicam a variável dependente e, também, qual das variáveis

preditoras é a mais importante.

## 6 Análise dos Resultados

Neste tópico busca-se discutir os achados do presente estudo que analisou uma amostra de 282 colaboradores de uma instituição de ensino superior comunitária com sede na região sul do Brasil. Dentre os colaboradores analisados verificou-se que 64% são do sexo feminino e 36% do sexo masculino. A faixa etária predominante é de 21 a 30 anos (44%), seguida pela de 31 a 49 anos com 25%, com 18% situa-se na faixa etária de 41 a 50 anos e os remanescentes foram maiores de 50 anos.

Quanto à escolaridade dos colaboradores 43% possuem graduação, 41% alegaram possuir cursos de pós-graduação, sendo 23% com cursos de especialização, 11% com mestrado e 7% com doutorado. Apenas 16% possuem o segundo grau completo.

No que tange, à função exercida pelos colaboradores pesquisados, as quatro funções mais recorrentes foram: assistente com 36%, analista com 14%, auxiliar com 9% e os coordenadores de cursos de graduação com 9%. Entretanto, se somarmos os respondentes que ocupam cargos de coordenação de curso e os respondentes afirmaram desempenhar a função de coordenador adjunto (5%) totalizaria um percentual de 13% dos entrevistados. Respeito ao tempo que os colaboradores trabalham em suas funções verificou-se que por um período que varia de 1 até 5 anos foram 32% dos entrevistados. Os colaboradores com até 1 ano na função representam 21% dos entrevistados e 19% estão na função entre 5 e 10 anos e os remanescentes estão há mais de 10 anos na instituição analisada.

Com relação ao tempo de trabalho na IES verificou-se que 26% dos entrevistados está há pouco tempo na instituição (de 0 a 6 meses) e 20% dos colaboradores estão de (2 a 4 anos) e 17% dos entrevistados alegam que estão na instituição há mais tempo (4 a 10 anos). Na sequência a Tabela 1 exibe as medidas descritivas das 20 variáveis analisadas a partir da média e do desvio padrão.

**Tabela 1** – Medidas descritivas das vinte asseverações do instrumento de pesquisa

Item	Média	Desvio Padrão	Item	Média	Desvio Padrão
S1	6,571	0,964	A3	5,557	1,262
S2	6,482	1,034	A4	6,160	1,184
S3	6,316	1,167	I1	5,543	1,439
S4	6,726	0,660	I2	5,131	1,457
C1	6,610	0,698	I3	5,185	1,563
C2	6,525	0,765	I4	5,511	1,545
C3	6,418	0,751	D1	5,809	1,282
C4	6,560	0,892	D2	5,716	1,295
A1	5,720	1,253	D3	5,876	1,402
A2	5,840	1,184	D4	6,223	1,261

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que o desvio padrão variou de 0,660 a 1,563 representando a variabilidade existente entre os entrevistados. A variável que teve uma média maior foi S4 (Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho) com 6,726 pontos. A segunda posição é ocupada pela variável C1 (Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho) com 6,610 pontos. E a terceira posição é ocupada pela variável S1 (O trabalho que eu faço é importante para mim) com 6,571 pontos.

De acordo com Churchill Jr. (1979) para aferir a confiabilidade dos constructos analisados em uma pesquisa por meio do modelo fatorial deve-se realizar o cálculo da

correlação item-total e o coeficiente do alfa de Cronbach. Todas essas medidas foram calculadas para a amostra analisada e, ainda, se obteve os valores para a correlação inter itens e os testes de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO) e Bartlett com a finalidade de confirmar a factibilidade de empregar a análise fatorial. A seguir, a Tabela 2 apresenta alguns dos indicadores para os constructos considerados nesta pesquisa.

**Tabela 2** – Indicadores de factibilidade para efetuar uma análise fatorial com os constructos considerados

Constructo	$\alpha$ de Cronbach	Correlação		K-M-O
		Inter itens	Item total	
Significado	0,9045	0,7442	> 0,60	0,816
Competência	0,7986	0,5114	> 0,50	0,788
Autodeterminação	0,8536	0,5961	> 0,60	0,821
Impacto	0,9044	0,7071	> 0,70	0,826
Desempenho	0,8477	0,5975	> 0,65	0,706

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, observa-se que os resultados da análise dos constructos, conforme proposto por Churchill Jr. (1979), mostraram-se todos adequados, uma vez que não foram encontrados valores inferiores a 0,5 para a correlação item-total e de 0,3 para a correlação inter itens, nem menores que o valor recomendado de 0,7 do Alfa de *Cronbach*. Em relação aos testes de Kaiser, Meyer e Olkin eles foram significativos para todos os constructos, uma vez que superaram sempre o valor sugerido de 0,7.

Ressalta-se ainda que, os valores calculados de maneira complementar, a partir da medida de adequação da amostra por meio da matriz de correlação anti-imagem, foram também superiores a 0,7. Por fim, ao realizar o teste de esfericidade de Bartlett todos os resultados mostraram-se significativos, com valores  $p < 0,001$ , indicando o favorecimento da utilização da análise fatorial.

Ao efetuar individualmente a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com cada constructo, conforme mencionado na metodologia da pesquisa, não resultou na exclusão de nenhum dos indicadores das variáveis analisadas, uma vez que sempre se obteve um único autovalor maior do que 1 incluindo os quatro itens. Na Tabela 3 se apresentam os resultados alcançados na AFE.

**Tabela 3** – Resumo da Análise Fatorial Exploratória

Constructo	Nº de itens usados para medir o constructo	Autovalores *	Variância Extraída **
Significado	4	3,1550	0,7889
Competência	4	2,5312	0,6328
Autodeterminação	4	2,7855	0,6964
Impacto	4	3,1099	0,7775
Desempenho	4	2,7494	0,6873

Mínimos exigidos: \* valores >1,00; \*\*valores >0,50.

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Na sequência, se realizou a AFE com os quatro constructos do *empowerment em conjunto*. Ao utilizar o critério de Kaiser e a rotação *varimax* normalizada observou-se que os indicadores relacionam-se a fatores diferentes, como se expõe na Tabela 4. A variância total extraída foi de 73,6%. Deste modo, cabe considerar a influência individual de cada constructo sobre o desempenho no modelo estrutural a analisar.

Antes da modelagem estrutural efetuou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e com seu uso foi possível validar o modelo de mensuração. Isto é, primeiro se verificou de maneira individual para cada constructo considerando as restrições descritas na metodologia e, a seguir, para todas as relações. Em ambas as situações todos os itens selecionados na fase exploratória (Tabela 3 e Tabela 4) foram mantidos. Portanto, foi possível assim desenvolver a MEE com os quatro constructos do modelo proposto, considerando para cada um deles todos os seus indicadores, corroborando com os achados de Spreitzer (1995).

**Tabela 4** – Cargas fatoriais dos fatores extraídos segundo o critério de Kaiser com rotação *varimax* normalizada

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
S1	*	*	*	0,881555
S2	*	*	*	0,876131
S3	*	*	*	0,763873
S4	*	*	*	0,603230
C1	*	0,727141	*	*
C2	*	0,787495	*	*
C3	*	0,777463	*	*
C4	*	0,698958	*	*
A1	*	*	0,832952	*
A2	*	*	0,770076	*
A3	*	*	0,726081	*
A4	*	*	0,675935	*
I1	0,803358	*	*	*
I2	0,781826	*	*	*
I3	0,881561	*	*	*
I4	0,819245	*	*	*
Var. extr.	3,245543	2,793007	2,676288	3,061192
Prp.Totl	0,202846	0,174563	0,167268	0,191324

Legenda: (\*) valores < 0,30.

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

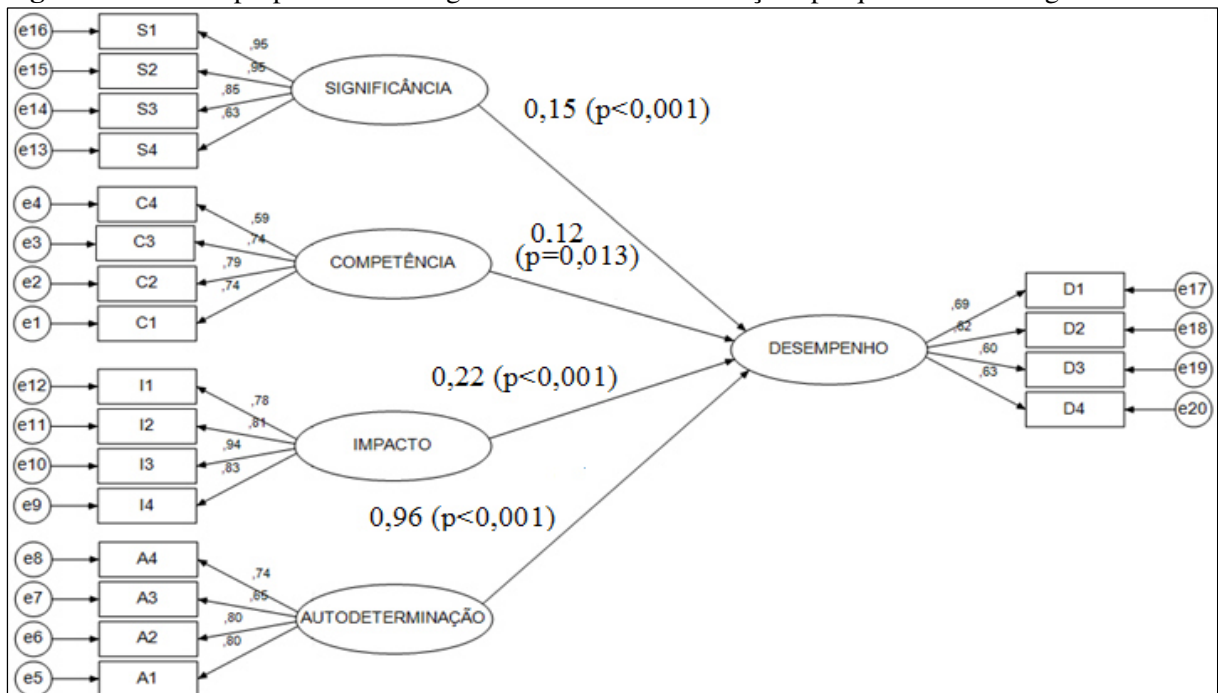
Na modelagem de equações estruturais se buscou determinar a relação da Significância (S), Competência (C), do Impacto (I) e da Autodeterminação (A), que representam o *Empowerment* Psicológico, com o acesso às informações sobre o desempenho individual – Desempenho (D). A Figura 1 apresenta o diagrama de caminhos formatado no programa AMOS e os coeficientes padronizados calculados.

Conforme exposto na Figura 1, o modelo proposto exhibe os cinco constructos (elipses), seus indicadores, que estão representados pela letra inicial do constructo ao qual se relacionam, e os erros (círculos) consequentes de cálculos estatísticos. Cabe mencionar que as relações calculadas pelo AMOS são apresentadas em forma de coeficientes de covariância, que variam ao estarem padronizadas no intervalo de [-1, 1]. Ou seja, quanto mais elevados o valor em módulo dos coeficientes entre os constructos, mais eles se relacionam entre si. A variação não pode ser entendida exclusivamente como causalidade, podendo esta existir ou não, mas sempre mostra a covariação entre dois.

Neste estudo, o constructo significância (S) apresentou um coeficiente de 0,15 na sua relação com o desempenho, manifestando relação estatística com o desempenho. Esse resultado também foi encontrado no constructo competência, cujo índice sendo menor (0,12) somente apresenta significância ao 5%. Por sua vez, o constructo impacto, com um coeficiente padronizado de 0,22, e o constructo autodeterminação, com 0,96 de coeficiente

são também muito significativos ( $p < 0,001$ ). Estas relações convergem com os resultados das pesquisas realizadas por Siegall e Gardner (2000) que analisou 203 colaboradores de uma fábrica da região centro-oeste dos Estados Unidos; Dimitriades (2005) que investigou 154 alunos de duas instituições de ensino superior da Grécia; Bordin, Bartram e Casimir (2007) que estudaram multinacional americana do setor de tecnologia da informação que operava em Singapura; Drake, Wong e Salter (2007) que analisou 125 estudantes de uma instituição de ensino superior dos Estados Unidos; e, Patah et al. (2009) que pesquisou 210 respondentes distribuídos em 21 hotéis cinco estrelas na Malásia. E ainda, os achados remetem aos resultados encontrados por Ghani, Hussin e Jusoff (2009) que analisaram 312 docentes de 25 instituições de ensino superior privadas da Malásia.

Figura 1 - Modelo proposto com o registro dos valores das relações pesquisadas e sua significância



Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Conforme as informações apresentadas na Figura 1, se pode afirmar que a hipótese geral da pesquisa - *existe relação entre o acesso às informações no empowerment psicológico sobre o desempenho individual, segundo o modelo de Spreitzer (1995)* - foi confirmada. Contudo, nem todos os coeficientes de covariância possuem a mesma significância estatística para a amostra analisada. Por outra parte, se forem analisadas estas associações aos constructos do *empowerment* correlacionados entre si, nem todos os coeficientes obtidos apresentam significância estatística. Deste modo, a competência e a significância teriam coeficientes não significativos e o impacto, com um coeficiente padronizado de 0,149, teria um valor p de 0,025 alcançando apenas significância para um  $\alpha = 0,05$ .

Conforme Hair Jr et al. (2009) para a MEE ser considerada relevante devem-se avaliar alguns índices que determinam o ajuste do modelo, dentre eles os elencados no Quadro 5.

A Tabela 5 apresenta os valores estimados pelo AMOS para os índices de ajustamento e suas respectivas interpretações com os dados da amostra analisada.

**Quadro 5** - Definição dos índices de ajustamento da Modelagem de Equação Estrutural

Índices de ajustamento	Definição e resultados desejáveis dos índices de ajuste da Modelagem da Equação Estrutural (MEE)
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	Medida de diferença que serve para comparar matrizes de covariância observada e estimada. Sendo o Qui-quadrado, portanto uma medida de erro espera-se que se encontrem valores não significativos ( $p > 0,05$ ).
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	É um índice que compara o modelo estimado e o modelo nulo. Variação entre 0 e 1, com valores acima de 0,90 desejáveis.
<i>Goodness-of-Fit</i> (GFI)	Compara a matriz esperada e a matriz estimada e extrai a variância e covariância de tal comparação. Também possui valores frequentemente entre 0 e 1. Espera-se valores o mais próximo de 1, que seria a adequação perfeita.
<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	Representa um índice da proporção de quão melhor o modelo proposto é em relação ao nulo. Não possui limites, mas valores acima de 0,90 demonstram uma proporção desejável.
<i>Non-Normed Fit Index</i> (NNFI)	Idêntico ao NFI, embora leve em consideração um ajuste para a complexidade. Também se esperam valores acima de 0,90.
<i>Root Mean Squares Residual</i> (RMR)	Mede as discrepâncias entre as covariâncias encontradas e observadas. Valores próximos a 0 indicam ajuste perfeito, mas valores abaixo de 0,10 são bem aceitos.
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Semelhante ao RMR, mas leva em consideração ainda os Graus de Liberdade. Valores abaixo de 0,08 são desejáveis.

**Fonte:** adaptado de Hair et al. (2009).

**Tabela 5** – Índices de ajustamento do modelo

Indicador	Valor Encontrado	Valor Desejável*	Interpretação
Qui quadrado ( $\chi^2$ )	689.376	-	-
$p$ do $\chi^2$	0,000	> 0,05	ruim
Grau de Liberdade	167	-	-
$\chi^2$ /grau de liberdade	4,128	< 5	ótimo
CFI	0,827	> 0,90	bom
GFI	0,781	> 0,90	satisfatório
NFI	0,805	> 0,90	bom
NNFI	0,710	> 0,90	satisfatório
RMR	0,113	< 0,10	satisfatório
RMSEA	0,084	< 0,08	muito bom

Legenda: (\*) Conforme Hair et al. (2009).

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 5 constata-se que grande parte dos índices de ajustamento do modelo ficou próxima aos intervalos interpretados como desejáveis. Destaca-se que o único índice classificado como ruim o Qui quadrado ( $\chi^2$ ), é consequência do tamanho da amostra. De acordo com a literatura, as amostras consideradas grandes desajustam o cálculo desta medida estatística de diferenças. Para melhor interpretar esse resultados, se recomenda dividir o valor do  $\chi^2$  pelo número de graus de liberdade do modelo e valores abaixo de 5 são bem aceitos. Ressalta-se ainda que o índice RMSEA também procura corrigir o valor do RMR considerando os graus de liberdade em sua fórmula que nesta pesquisa foi muito bom, o que torna o modelo aceitável.

## 7 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou analisar as relações dos constructos que compõem o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), com o acesso às

informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma instituição de ensino superior (IES). A amostra foi composta por 282 colaboradores de uma IES comunitária localizada na região sul do Brasil. Para coleta de dados aplicou-se um questionário aos colaboradores adaptado de Spreitzer (1995), com 20 questões fechadas e escala *Likert* de sete pontos. Na análise dos dados, optou-se pelas técnicas multivariadas do modelo fatorial (análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória) e pela modelagem em equações estruturais.

A análise da modelagem em equações estruturais dos constructos permitiu analisar as associações entre os constructos analisados e verificou-se que as relações convergem com os achados dos estudos realizados por Siegall e Gardner (2000) que analisou 203 colaboradores de uma fábrica da região centro-oeste dos Estados Unidos; Dimitriades (2005) que investigou 154 alunos de duas instituições de ensino superior da Grécia; Bordin, Bartram e Casimir (2007) que estudaram multinacional americana do setor de tecnologia da informação que operava em Singapura; Drake, Wong e Salter (2007) que analisou 125 estudantes de uma instituição de ensino superior dos Estados Unidos; e, Patah et al. (2009) que pesquisou 210 respondentes distribuídos em 21 hotéis cinco estrelas na Malásia. E ainda, os achados remetem aos resultados encontrados por Ghani, Hussin e Jusoff (2009) que analisaram 312 docentes de 25 instituições de ensino superior privadas da Malásia.

O *empowerment* psicológico corresponde a um conjunto de estados psicológicos refletido pelas dimensões de autodeterminação, impacto, significância e competência, que são necessários aos indivíduos para obterem uma sensação de controle em relação ao seu trabalho, em que, ao invés de concentrar seus esforços nas práticas gerenciais que compartilham o poder entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, se concentra na experiência de trabalho destes indivíduos. A perspectiva do *empowerment* psicológico está relacionada com as crenças pessoais dos empregados em relação a sua função junto à organização (SPREITZER, 2007).

O acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores para Kouzes e Posner (1987), Conger e Kanungo (1988), Kanter (1989) e Lawler (1992) evidencia os dispositivos utilizados pela organização para disponibilizar a informação aos colaboradores. A *performance* individual evidencia a capacidade individual de fazer e influenciar as decisões que estão alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Em linhas gerais, analisar estes constructos, sobretudo o *empowerment* dos colaboradores tem se tornado essencial para as organizações frente às constantes mudanças e necessidade de aprendizado que permeiam o ambiente global dos negócios (DIMITRIADES, 2005). Assim, acredita-se que a IES analisada está no caminho certo para gerar uma vantagem competitiva ante aos seus concorrentes diante da presença do *empowerment* psicológico dentre seus colaboradores, bem como o acesso às informações sobre o desempenho individual que deve ser incentivada na instituição com vistas a gerar uma vantagem competitiva para a organização que coadunam com os achados das instituições de ensino da Malásia no estudo realizado por Ghani, Hussin e Jusoff (2009).

Para finalizar, cabe sugerir a realização de pesquisas futuras no contexto nacional com a utilização do modelo de Spreitzer (1995) para conhecer melhor a realidade brasileira.

## Referências

ARGYRIS, C. **The impact of budgets on people**. New York: Controllershship Foundation, 1952.

\_\_\_\_\_. Human problems with budgets. **Harvard Business Review**, Boston, v. 31, p. 97-110, 1953.

\_\_\_\_\_. Empowerment: the emperor's new clothes. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76. n. 3, p. 98-105 May-June, 1998.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, California, v. 84, p. 191-215, 1977.

BIRNBERG, J.G.; LUFT, J.; SHIELDS, M.D. Psychology Theory in Management Accounting Research. In.: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Orgs.). **Handbook of management accounting research**. Oxford: Elsevier, v.1, p. 113-136, 2007.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **As 3 chaves do empowerment: guia prático**. São Paulo: Editora Record, 2001.

BORDIN, C.; BARTRAM, T.; CASIMIR, G. The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. **Management Research News**, London, v. 30, n. 1, p. 34-46, 2007.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.3, p.471-482, 1988.

CHURCHILL JR., G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, Birmingham, v. 16, n. 1, p. 64-74, 1979.

DIMITRIADES, Z. S. Employee empowerment in the Greek context. **International Journal of Manpower**, Cambridge, v. 26, n. 1, p. 80-92, 2005.

DRAKE, A.; WONG, J.; SALTER, S. Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on no management employees. **Behavioral Research in Accounting**, Sarasota, v. 19, p. 71-89, 2007.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GHANI, N. A. A.; HUSSIN, T. A. B. S. B. R.; JUSOFF, K. Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. **International Education Studies**, Toronto, v. 2, n. 3, p. 1-5, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRIS, R. J. **A primer of multivariate statistics**. New York: Academic Press, 1975.



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

HOPWOOD, A.G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, **Journal of Accounting Research** (Empirical Research in Accounting: Selected Studies), Malden, p. 156-182, 1972.

JIN-LIANG, W.; HAI-ZHEN, W. The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations, **Journal of Business Management**, Orange, v.6 (30), p. 8938-8947, August, 2012.

KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, p. 84-92, 1989.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York/London: The Guilford Press, 2011.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

LAWLER, E. E. **The ultimate advantage: creating the high involvement organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LIDEN, R.; WAYNE, S.; SPARROWE, R. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.85, n.3, p.407-416, 2000.

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

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MENON, S. T. Employee empowerment: an integrative psychological approach. **Applied Psychology: An International Review**, Malden, v. 50, n. 1, p. 153-180, 2001.

PATAH, M. O. R. A.; RADZI, S. M.; ABDULLAH, R.; ADZMY, A.; ZAIN, R. A.; DERANI, N. The influence of psychological empowerment on overall job satisfaction of front office receptionists. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 4, n. 11, p. 1-10, 2009.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia, **Gestão & Produção**, São Carlos, v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001.

RYAN, R. M.; DECI, E. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, Cambridge, v. 25, p. 54-67. 2000.

SIEGALL, M.; GARDNER, S. Contextual factors of psychological empowerment. **Personnel Review**, Cambridge, v. 29, n. 6, p. 703-722, 2000.

SPREITZER, G. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 38, n. 5, p.1442-1465, 1995.

\_\_\_\_\_. Giving peace a chance: organizational leadership, empowerment, and Peace, **Journal of Organizational Behavior**, Cincinnati, n. 28, p.1077–1095, 2007.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.15, p.666–681, 1990.

UNER, S.; TURAN, S. The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer’s psychological empowerment scale. **BMC Public Health**, London, v. 10, n. 117, p. 1-8, 2010.

WANG, G.; LEE, P.D. Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects, **Group & Organization Management**, Charlotte,, v. 34, n. 3, p. 271-296, June 2009.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice, **Personnel Review**, Cambridge, v.27, n.1, p.40-56, 1998.

ZAPELINI, M. B. Avaliação de *empowerment*: limites e possibilidades de aplicação na gestão de recursos hídricos no Brasil. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2008, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2008. CD-ROM.

ZHANG, X; BARTOL, K.M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 53, n. 1, p. 107–128, 2010.

## APÊNDICE A

### Instrumento de Coleta de Dados

#### DADOS DO ENTREVISTADO

Idade:

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino

Função:

Tempo que está na função:

Nível de escolaridade:

( ) 1º Grau

( ) 2º Grau

( ) Graduação. Qual?

( ) Especialização. Qual?

( ) Mestrado. Qual?

( ) Doutorado. Qual?

Abaixo constam alternativas que descrevem a relação das pessoas com seu papel no ambiente de trabalho. Indique seu grau de concordância com cada uma das alternativas usando a escala seguinte: 1 – Discordo muito fortemente, 2 – Discordo fortemente, 3 – Discordo, 4 – Neutro, 5 – Concordo, 6 – Concordo fortemente e 7 – Concordo muito fortemente.

PERGUNTAS DA PESQUISA		1	2	3	4	5	6	7
1	O trabalho que eu faço é importante para mim							
2	Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho							
3	Eu tenho oportunidade considerável para escolher com independência como fazer o meu trabalho							
4	Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento							
5	Acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhar bem o meu trabalho							
6	Minha remuneração depende de como realizo meu trabalho							
7	O trabalho que eu faço é significativo para mim							
8	Eu sou auto-confiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho							
9	Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho							
10	Eu tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento							
11	Eu tenho livre acesso às informações estratégicas importantes para realizar bem o meu trabalho							
12	Minha remuneração está diretamente relacionada com quanto bem realizo o meu trabalho							

<b>13</b>	Minhas atividades são pessoalmente significativas para mim						
<b>14</b>	Tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho						
<b>15</b>	Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho						
<b>16</b>	Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento						
<b>17</b>	Compreendo a visão da alta gerência da organização						
<b>18</b>	O nível de remuneração e os aumentos dependem do meu desempenho						
<b>19</b>	Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho						
<b>20</b>	Meu trabalho está dentro do alcance de minhas habilidades						
<b>21</b>	Eu tenho uma chance de usar a iniciativa pessoal para realizar o meu trabalho						
<b>22</b>	A minha opinião conta na tomada de decisões do meu departamento						
<b>23</b>	Compreendo os objetivos da organização						
<b>24</b>	Minha remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho						