

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

*Empowerment* Psicológico, *Commitment* Afectivo e Desempenho:

Um estudo no sector de Retalho Têxtil

Daniela Fernandes Feliciano Bento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Maria José Chambel, Professora Auxiliar  
Faculdade Psicologia  
Universidade de Lisboa

Co-orientador:

Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar  
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa  
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2011

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

*Empowerment Psicológico, Commitment Afectivo e Desempenho:*  
Um estudo no sector de Retalho Têxtil

Daniela Fernandes Feliciano Bento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:  
Doutora Maria José Chambel, Professora Auxiliar  
Faculdade Psicologia  
Universidade de Lisboa

Co-orientador:  
Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar  
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa  
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2011

## **Agradecimentos**

Quando começamos um novo projecto, qualquer que seja, raramente o fazemos sozinhos...directa ou indirectamente implicamos outras pessoas para nos ajudar a seguir o melhor caminho, para nos ouvir, para nos aconselhar, para aceitarem as nossas escolhas ou para compreenderem a nossa ausência.

A importância que cada uma dessas pessoas tem no nosso caminho nem sempre é mensurável mas faz a diferença...faz a diferença entre a confusão e a confiança, entre o caos e a ordem, entre a solidão e o companheirismo, entre a angústia e o conforto, entre a vontade de desistir e a vontade de vencer.

À Professora Doutora Maria José Chambel, todos os esclarecimentos, melhoramentos, comentários e sugestões, que de forma tão significativa contribuíram para a concretização deste projecto.

Ao Professor Doutor Nelson Ramalho, pela disponibilidade e ajuda crucial na fase final deste trabalho.

À Paula Vasconcelos, por ter possibilitado a aplicação desta investigação ao meu contexto de trabalho, tornando este estudo mais especial.

À Sara, que esteve sempre presente nos momentos em que precisei de alguém para pensar comigo e me deu leveza quando tudo me parecia demasiado pesado.

À minha família, especialmente à minha mãe, por tudo o que me ensina ao longo da vida, por me inculcar o sentido das responsabilidades e por valorizar na medida certa todas as minhas conquistas. Por “simplesmente” exigir de mim o que me dá em troca.

É mais fácil quando acreditamos que terminar é um começo.

## Resumo

Com o objectivo de conhecer o impacto do *empowerment* psicológico e do *commitment* afectivo no desempenho individual, foi conduzido um estudo numa cadeia de lojas de retalho têxtil onde trabalham 127 funcionários.

Foram analisadas correlações e efectuadas regressões múltiplas para explorar as relações entre o *empowerment* psicológico, o *commitment* afectivo e o desempenho individual. Os resultados suportam a noção de que a percepção de *empowerment* promove o vínculo afectivo dos colaboradores à empresa, pelo que é reforçado o efeito positivo que este construto tem na relação entre a entidade patronal e os funcionários. Não foi contudo possível confirmar que esta relação afectiva influencie o desempenho individual.

A importância da multidimensionalidade do conceito de desempenho individual poderá surgir como resposta à não verificação desta relação, deixando-se como sugestão para estudos futuros a análise destas relações considerando, não apenas o desempenho individual de tarefas, como também comportamentos de cidadania organizacional.

Uma das importantes implicações deste estudo é a necessidade das empresas promoverem nos seus colaboradores sentimentos de *empowerment* e não centrar apenas o *empowerment* em iniciativas e práticas organizacionais, pois é a percepção de *empowerment* que gera *outputs* positivos, como no caso, desejo de permanecer na empresa e desenvolver nela a sua carreira.

**Palavras Chave:** *Empowerment* Psicológico, *Commitment* Afetivo, Desempenho Individual, Portugal

### ***Abstract***

In order to know the impact of the psychological empowerment and affective commitment on individual performance, a study was conducted with 127 employees of a chain of textile retail stores.

We analysed correlations and multiple regressions were carried out to explore the relationship between psychological empowerment, affective commitment and individual performance. The results support the notion that the perception of empowerment promotes an emotional bond between the employees and the company. This way, the positive effect that this construct has in the relationship between employer and employees is reinforced.

It was not possible to confirm that this affective relation influences the individual performance.

The importance of the multidimensionality of the individual performance's concept can emerge as an answer to the non-verification of this relationship, leaving as suggestions to future studies the analysis of this relations, considering, not only the performance of individual tasks, but also organizational citizenship behavior.

One of the important implications of this study is the need for companies to promote feelings of empowerment in the employees and not just focus the empowerment on organizational initiatives, as is the perception of empowerment that generates positive outputs, as in the case, the wish to stay in the company and there develop the career.

**Keywords:** Psychological Empowerment, Affective Commitment, Individual Performance, Portugal.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<i>Empowerment</i> .....	4
Role Empowerment .....	4
Empowerment Psicológico .....	5
Dimensões do Empowerment Psicológico .....	6
Processo .....	8
Consequências – Nível Individual .....	9
Consequências – Nível Organizacional .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
<i>Commitment</i> .....	14
Consequências .....	15
<b>CAPÍTULO III</b> .....	16
<i>Empowerment Psicológico e o Commitment Afectivo</i> .....	17
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	19
Método .....	20
Participantes .....	20
Procedimento .....	20
Medidas .....	21
<b>CAPÍTULO V</b> .....	24
Resultados .....	25
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	28
Discussão .....	29
Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras .....	30
Implicações Práticas .....	31
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	32
<b>Anexos</b> .....	36

## Índice de Quadros

<b>Tabela I</b> .....	25
Estatística Descritiva e Correlações para todas as Variáveis	
<b>Tabela II</b> .....	26
Regressão Hierárquica para análise da relação entre o <i>Empowerment</i> Psicológico no trabalho e o <i>Commitment</i> Afectivo face à organização	
<b>Tabela III</b> .....	26
Regressão Hierárquica para análise da relação entre o <i>Commitment</i> Afectivo face à organização e o Desempenho da tarefa	

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	9
Fases do Processo de <i>Empowerment</i> (Conger, 2000)	

## **Introdução**

Num mercado global cada vez mais competitivo, dinâmico e agressivo como ao que assistimos nos dias de hoje, as empresas tendem a tornar-me mais exigentes consigo próprias para fazer face à enorme concorrência e complexidade do mercado. Procuram os melhores produtos, os melhores serviços, procuram estratégias de inovação, de comunicação e marketing, algo que as distinga das demais. Algo que as torne singulares e no patamar do sucesso, procuram trabalhar com os melhores colaboradores.

Os melhores colaboradores dão garantias de eficácia, mas o que distingue os melhores colaboradores dos outros? O que afecta o seu bom desempenho?

O desempenho individual, de uma perspectiva avaliativa, traduz os comportamentos que têm impacto nos resultados que são alcançados a nível do indivíduo e da organização (Campbell, 1990). Para vários autores, este conceito é encarado como um construto multidimensional cujas três principais dimensões são: desempenho de tarefa, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos. Ou seja, os colaboradores avaliados com um bom desempenho, poderão sê-lo ao nível das tarefas (desempenho de tarefa), quando realizam de forma correcta as actividades formalmente definidas pelo posto que ocupam (Borman & Motowidlo, 1993), quando adoptam comportamentos que ultrapassam o que lhes é requerido formalmente, promovendo o bom funcionamento da organização (comportamentos de cidadania organizacional) e quando esses comportamentos voluntários não violam as normas da empresa. Quando os colaboradores adoptam comportamentos espontâneos que ameaçam o bem estar da organização e dos seus membros (comportamentos contra-produtivos) (Robinson & Bennett, 1995) o desempenho individual é avaliado de forma negativa.

Por forma a suportar o desenvolvimento de estratégias de Recursos Humanos que visem obter os melhores resultados, portanto desempenho individual, dos seus colaboradores, teremos de perceber que condições favorecem o desenvolvimento de excelentes desempenhos.

O *empowerment*, enquanto construto motivacional de auto-eficácia (Conger & Kanungo, 1988), gera nos indivíduos sentimentos de confiança, competência e autonomia que promovem o desenvolvimento de um compromisso afectivo face à organização (Gardner,

Wright & Moynihan, 2007). Por se sentirem identificados pessoalmente com as tarefas que realizam (significado), responsáveis pelos seus resultados (impacto), com capacidade para obter uma excelente performance (competência) e com liberdade para o fazer de forma autónoma (autonomia), sentem vontade de permanecer na organização.

Esta vontade de permanecer na empresa é característica do *commitment* afectivo, que se refere à vinculação emocional que se estabelece entre colaboradores e a sua empresa (Meyer & Allen, 1991).

Por sua vez esta relação de vinculação afectiva representa uma correlação positiva forte com o desempenho no trabalho (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Os colaboradores que se mantêm em determinada empresa porque querem, esforçam-se por obter um bom desempenho individual ao nível da execução das suas tarefas, da promoção de actividades que garantam o bom funcionamento da sua empresa e evitam prejudicar a organização e os seus colegas de trabalho.

Neste estudo procura-se assim explicar a importância do *empowerment* psicológico como resposta às constantes mudanças do mercado e competitividade global, que criam a necessidade de estimular os indivíduos ao nível da iniciativa, da inovação, da gestão do risco e da capacidade de lidar com situações de grande incerteza (Spreitzer, 1995) por via do seu impacto no *commitment* afectivo, o qual se espera, por sua vez, relacionar-se positivamente com o desempenho da tarefa.

## **CAPÍTULO I**

*Empowerment*

*Role Empowerment*

*Empowerment Psicológico*

**Dimensões**

**Processo**

**Consequências – nível Individual**

**Consequências – nível Organizacional**

## ***Empowerment***

O conceito de *empowerment* tem-se tornado cada vez mais popular como área de estudo da Psicologia e da Gestão, surgindo com especial frequência nas últimas duas décadas. Tipicamente o *empowerment* é utilizado para referir o aumento da autonomia dos colaboradores no exercício das suas funções, bem como um maior envolvimento na tomada de decisões na organização (Wall, Wood & Leach, 2004).

Contudo, encontramos na literatura uma evolução do conceito, ou se preferirmos diferentes tipos de abordagens do *empowerment*. Por um lado temos as perspectivas mais directamente enraizadas na autonomia ou influência proporcionada pelo ambiente no qual as pessoas trabalham (*role empowerment*, *empowerment* organizacional, *embedded empowerment*) e por outro, temos a abordagem psicológica do *empowerment*, que sendo uma perspectiva que se preocupa com a forma como os colaboradores se sentem *empowered*, assume-se como uma abordagem mais subjectiva ou experiencial. A ênfase é dada às cognições individuais de auto-determinação, competência e construtos relacionados (Wall, Wood & Leach, 2004).

Interessa-nos particularmente conhecer a perspectiva psicológica do *empowerment*, pelo que se lhe será dada especial destaque neste capítulo. Esta perspectiva centra-se nas percepções individuais sobre o trabalho, sendo por isso também importante perceber a influência das características do trabalho na construção dessas percepções. Assim, debruçar-nos-emos também sobre a abordagem do *Role Empowerment*.

### ***Role Empowerment***

Tanto no passado como até aos dias de hoje, a investigação organizacional tem focado o seu trabalho de pesquisa sobre o *empowerment* colocando o ónus na delegação ou acréscimo de responsabilidades aos indivíduos na execução ou gestão das suas tarefas.

Bower & Lawer (1995, citados por Hechanova, Alampay & Franco, 2006) definem o *empowerment* como a partilha de quatro ingredientes organizacionais com os colaboradores: informação acerca do desempenho da empresa; recompensas com base no desempenho da empresa; conhecimento acerca da contribuição para o desempenho da empresa; e o poder para tomar decisões que influenciam o desempenho da empresa.

Apontando a maioria das suas definições para um valor que redefine a partilha de poder e de autoridade, o *empowerment* não se assume como uma forma de gestão participativa, mas antes como um caminho para a melhoria contínua e para o estabelecimento de relações de confiança entre todos os membros de uma empresa (Nelson, 1988).

Robbins, Crino & Fredendall (2002) propõe que o passo mais crítico no processo de *empowerment* é a criação de um ambiente de trabalho dentro do contexto organizacional que promova tanto a oportunidade de exercer uma gama completa de autoridade e poder, como a motivação aos colaboradores para adoptar esse tipo de comportamentos.

Esta abordagem encara o *empowerment* como o conjunto de práticas adoptadas pelas organizações para partilhar poder e tomada de decisão, através do aumento do acesso a recursos e informação, ou seja, transferência de poder, tarefas e responsabilidades.

No fundo, trata-se de descentralizar poderes na cadeia hierárquica de uma empresa, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia, baseando-se na cooperação de todos os membros de uma organização.

Na literatura, o *empowerment* é comumente associado a uma série de práticas de gestão em que se dá a partilha de poder, através da delegação de tarefas. Contudo, a delegação de tarefas por si só não é suficiente, há que delegar decisões e resolução de problemas associadas à realização da tarefa., sendo que a maioria dos colaboradores necessita de orientações dos seus superiores, ficando no entanto mais satisfeitos quando decidem por si (Nelson, 1988).

O *empowerment* reconhece que os colaboradores das empresas não são meros executores de orientações, passam a ter mais controlo sobre o respectivo trabalho.

### ***Empowerment Psicológico***

Uma outra abordagem encara o *empowerment* de uma perspectiva psicológica. Nesta abordagem, o *empowerment* é visto como a percepção e as atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e ao seu papel na organização (Conger & Kanungo, 1988). O *empowerment* é definido enquanto construto motivacional de auto eficácia (Conger & Kanungo, 1988).

Estes autores focam-se na experiência psicológica do *empowerment* e de como isso pode derivar do que definimos como *role empowerment* e os seus resultados comportamentais.

Segundo Conger (2000) o *empowerment* é uma concepção motivacional, uma vez que implica a criação de condições para aumentar a motivação através do desenvolvimento da percepção individual de poder e significado, relativamente a tarefas.

No seguimento dos estudos de Conger e Kanungo, os autores Thomas e Velthouse (1990) alargam o campo de estudo sobre a experiência de *empowerment* nos colaboradores, propondo que a experiência de *empowerment* envolve quatro dimensões. Os autores descrevem o *empowerment* através da manifestação de quatro cognições acerca da orientação dos indivíduos: significado (*meaning*), competência (*competence*), autonomia (*choice*) e impacto (*impact*). Assim, o *empowerment* psicológico envolve as crenças dos indivíduos sobre o significado do seu trabalho, da sua capacidade de realizar com sucesso as suas tarefas, o seu sentimento de autonomia e a sua capacidade em influenciar os resultados do trabalho.

O *empowerment* define-se assim como um estado psicológico onde as quatro cognições (*meaning*, *competence*, *choice* e *impact*) actuam em concertação para uma orientação proactiva, positiva e auto confiante relativamente ao trabalho.

### *Dimensões do Empowerment Psicológico*

#### Significado

Esta cognição é essencialmente determinada por uma avaliação pessoal do valor da tarefa à luz dos seus próprios (do indivíduo) ideais, valores ou standards. A percepção de significado verifica-se quando os indivíduos sentem que o seu trabalho tem um significado pessoal. Quando os indivíduos atribuem um alto nível de significado a uma tarefa, assumem e demonstram elevados níveis de *commitment*, envolvimento e concentração de energia, uma vez que se identificam pessoalmente com a tarefa.

Relativamente a este sentimento de identificação, podemos estabelecer um paralelismo com o conceito de Identidade Social. Este conceito, segundo o modelo de Bristol, refere-se a um envolvimento emocional e cognitivo dos indivíduos no seu grupo de pertença e às consequentes expressões comportamentais desse envolvimento no quadro da relação intergrupo.

O modelo de Bristol, tem como conceitos básicos a categorização social, identidade social e comparação social.

Segundo Tajfel (1969, citado por Amâncio, 2000), a categorização social é um poderoso processo organizador e simplificador da realidade social, tanto mais forte quanto estão associadas dimensões avaliativas às categorias sociais, seja ao nível dos critérios classificatórios, seja ao nível dos conteúdos descritivos. A identificação da categoria de pertença dos indivíduos é facilitada pela visibilidade do critério que a define.

O mesmo autor estabelece a ligação entre a categorização social, identidade social e comparação social, considerando que os grupos só podem contribuir para uma identidade social (significado emocional e avaliativo que resulta do sentimento de pertença – categorização) positiva, na medida em que se distinguem positivamente dos outros (comparação social).

Estabelecendo o paralelismo com a perspectiva do *empowerment*, podemos extrapolar que quando os indivíduos atribuem um alto nível de significado a uma tarefa (emocional e avaliativo como resultado do sentimento de que essa tarefa lhe pertence) distinguem-na positivamente das outras. Atribuem-lhe mais valor e tendem a considerá-la e a avaliá-la de forma mais positiva que as restantes. A sua implicação com a tarefa e com os resultados é maior.

### Competência

Relativamente à cognição *competence*, que poderemos traduzir como competência, ou auto eficácia, é a crença individual da posse da capacidade para obter uma excelente performance na execução de uma tarefa. Ao se sentirem auto eficazes, os indivíduos demonstram em resultados a produção de um elevado nível de esforço, iniciativa e persistência face aos obstáculos.

### Autonomia

A *choice* (autonomia) refere-se à crença individual em que os indivíduos se vêem, eles próprios, como o locus de causalidade do seu comportamento. Consideram o seu comportamento como auto determinado. Quando esta cognição é percebida como elevada, gera um sentimento individual de que é intrínseca a origem das suas acções. Por sua vez, este

sentimento produz a nível de desempenho, comportamentos de iniciativa, resiliência, criatividade e flexibilidade no esforço para realização de tarefas.

### Impacto

O impacto (*impact*) diz respeito ao sentimento de que os indivíduos produzem os efeitos esperados / intencionados. Há um sentimento de importância, fruto da crença de que são eles que fazem a diferença e de que as suas acções têm influência.

Combinadas, estas quatro cognições complementam-se aumentando a motivação para a obtenção e realização de bons resultados (performance). Mas mais do que preditores, estas dimensões são também a essência do *empowerment* (Thomas & Velthouse, 1990).

Mais tarde, Spreitzer (1995) desenvolve a medida destas quatro dimensões, afirmando que no seu conjunto estas cognições criam o construto do *empowerment* psicológico e reflectem uma orientação activa dos indivíduos no seu papel laboral.

A principal distinção entre esta abordagem e a do *role empowerment* é de que o *empowerment* psicológico é, apenas em parte, consequência de práticas de trabalho, uma vez que essas práticas não são por si só suficientes para afectar o comportamento, é necessário que os indivíduos se sintam *empowered* (Conger & Kanungo, 1988). É a percepção do significado das tarefas, do seu impacto sobre os resultados, da sua capacidade para as realizar e da sua autonomia e liberdade no trabalho, que gera comportamentos positivos de motivação e desempenho.

### *Processo*

Enquanto processo, o *empowerment* desenvolve-se através de seis fases, que incluem o estado psicológico de uma experiência de *empowerment*, as condições que o antecederam, e os comportamentos consequentes (Conger, 2000).

Em primeiro lugar dá-se o diagnóstico das condições nas quais o indivíduo e a organização são responsáveis por sentimentos de falta de poder (Fase 1); este diagnóstico conduz ao uso de estratégias de *empowerment* (Fase 2); sendo que a adopção destas estratégias não têm

apenas como objectivo eliminar as condições responsáveis pela falta de poder, mas essencialmente dotar os indivíduos de informação (Fase 3); como resultado, os indivíduos interpretam-na de acordo com o seu estilo de avaliação pessoal (Fase 4); se essa informação for avaliada como fonte de poder, os indivíduos sentir-se-ão como receptores de poder (Fase 5) e apresentarão efeitos comportamentais desse sentimento (Fase 6).

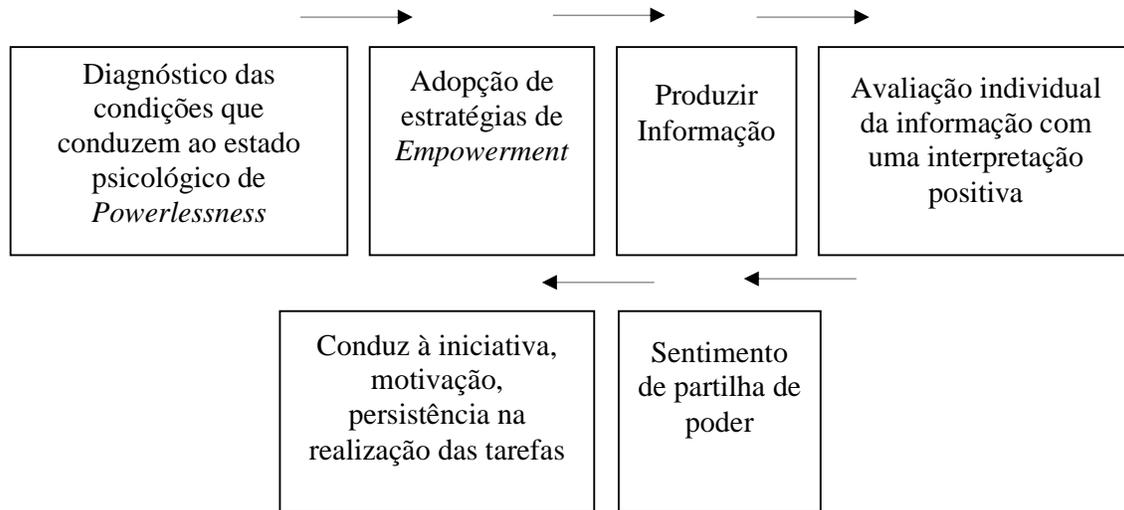


Figura 1 – Fases do Processo de Empowerment (Conger, 2000)

#### Consequências – Nível Individual

Conger e Kanungo (1988) assumem que o principal efeito do *empowerment* é na promoção da auto-eficácia, ou seja, nos sentimentos de confiança nas próprias capacidades de alcançar bons resultados, o que é partilhado também por Spreitzer (1995) ao referir que do *empowerment* psicológico surgem duas consequências: eficácia e inovação.

Muitos são os autores que analisaram os efeitos comportamentais do sentimento de *empowerment*, sendo que de uma perspectiva individual, esses efeitos são experienciados como um incremento da satisfação e eficiência no trabalho, em termos das expectativas do seu papel na organização e num comportamento mais inovador (Spreitzer, 1995, e Spreitzer, Kizitos & Nason, 1994, citados por Conger, 2000).

Hechanova, Alampay & Franco (2006), verificaram também uma relação positiva forte entre a percepção de *empowerment* e a satisfação com o trabalho, justificando que este impacto se dá uma vez que o *empowerment* conduz a sentimentos de grande autonomia.

O *empowerment* permite aos indivíduos desenvolver competências, dando-lhes uma oportunidade de crescimento e de aprendizagem, ao mesmo tempo que aumenta o envolvimento entre os membros da equipa. A delegação encoraja os membros da equipa a participarem mais da compreensão e influência do trabalho do seu departamento. Dá-lhes a oportunidade de incorporarem os seus valores no local de trabalho e, em muitos casos, de trabalharem em áreas de interesse especial, garantindo assim um maior empenhamento e iniciativa.

Através do *empowerment* os colaboradores sentir-se-ão mais autónomos, competentes e relacionados com o sucesso e insucesso dos resultados da empresa, o que facilitará o desenvolvimento de um compromisso afectivo à organização (Gardner, Wright & Moynihan, 2007).

Evidências empíricas indicam que o *empowerment* facilita a criatividade, a produtividade, a satisfação, o *commitment* e a motivação intrínseca (Conger, 1989; Hackman & Lawler, 1974; Hackman & Oldham, 1975, citados por Gagné, Senécal & Koestner, 1997), sendo por isso conceptualizado como um componente cognitivo de motivação intrínseca.

A motivação intrínseca é definida por Thomas e Velthouse (1990) como a experiência de interesse e entusiasmo durante a realização de uma tarefa, sem que o resultado dessa tarefa seja controlado por contingências externas, como sejam recompensas ou punições. A motivação intrínseca na realização de tarefas tem de ter subjacente um propósito sobre o qual recaem sentimentos de significado, autonomia, competência e impacto. Por este motivo, os autores defendem a forte relação entre os sentimentos de *empowerment* com a motivação intrínseca, no sentido em que esses sentimentos são por si só gratificantes para o indivíduo.

Desta forma, os quatro componentes do *empowerment* são factores de motivação intrínseca para o trabalho, contudo enquanto construto multidimensional, os quatro componentes poderão afectar de diferentes formas esse estado psicológico (Gagné, Senécal & Koestner, 1997). Um dos factores que pode afectar diferenciadamente cada uma dessas componentes são as características do trabalho. Tal como verificaram Gagné, Senécal & Koestner (1997), a par das evidências do impacto do *empowerment* na motivação intrínseca no trabalho, também

as diferentes características do trabalho (propostas por Hackman & Oldham, 1975), como sejam o *feedback* acerca da performance obtida, ou a oportunidade de independência e liberdade na execução de tarefas, influenciam de forma diferenciada as diferentes dimensões do *empowerment* psicológico, que por sua vez também influenciam diferenciadamente o comportamento dos colaboradores.

Também os autores Drake, Wong & Salter (2007), concluíram que a percepção de *empowerment* pode ser afectada por aspectos como o sistema de recompensas ou o feedback avaliativo, sendo que esses mesmos factores afectam de forma diferente cada uma das componentes do *empowerment*. Os resultados do seu estudo mostram que quando os colaboradores têm feedback sobre a avaliação do seu trabalho, há efeito positivo significativo na percepção do seu impacto sobre o trabalho, enquanto que quando a sua performance é apenas avaliada com base num sistema de recompensas, o efeito na percepção de competência e autonomia sobre as tarefas é significativo, mas negativo. Assim, as empresas devem analisar cuidadosamente as práticas a adoptar para aumentar o sentimento de *empowerment*.

Para que todas estas consequências do *empowerment* ocorram, as práticas de *empowerment* deverão implicar que os colaboradores sejam envolvidos nos processos de tomada de decisão e que tenham desejo de obter maiores responsabilidades. Ao mesmo tempo é também indispensável que os gestores se sintam confortáveis em partilhar o poder (Hechanova, et al., 2006).

Esta premissa é transponível para vários contextos organizacionais, encontrando contudo maior resistência de implementação em ambientes organizacionais onde culturalmente o poder está centralizado numa só pessoa.

A adopção do *empowerment* como uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos, trará benefícios não só para os colaboradores, como também para a organização.

### *Consequências – Nível Organizacional*

Na organização, pela conjugação dos anteriores aspectos, dá-se a maximização do rendimento eficiente, uma maior rapidez e eficácia na tomada de decisões e uma maior flexibilidade (mais elementos capazes de realizar diferentes tarefas).

Para que realmente as práticas de *empowerment* resultem em benefícios para os colaboradores e para as organizações, têm de estar asseguradas algumas condições. Tem de haver um envolvimento e acordo mútuo entre a chefia e os colaboradores, uma comunicação clara das tarefas e responsabilidades delegadas, dos padrões de desempenho pelos quais os colaboradores serão avaliados, transferência de autoridade e garante de que o grau de autonomia é suficiente para a realização eficaz da tarefa, estabelecimento de mecanismos de comunicação e supervisão (*feedback*) e também de um sistema de recompensas. Desta forma, a equipa compreenderá o que deve fazer e será responsável pelo seu próprio desempenho.

## **CAPÍTULO II**

### ***Commitment***

#### **Consequências**

### *Commitment*

O *commitment* tem vindo a ser estudado de muitas e diferentes perspectivas teóricas, pelo que Meyer & Allen (1991) sentiram necessidade de criar um modelo que facilitasse a interpretação dos estudos existentes e que ao mesmo tempo servisse de quadro teórico para estudos futuros.

No modelo de *commitment* de Meyer & Allen (1991) o conceito é definido como um estado psicológico, como sejam sentimentos e/ou crenças que os colaboradores têm sobre a sua relação com a empresa, sendo que este estado psicológico não tem necessariamente de ser restrito ao ajustamento entre os valões e objectivos individuais e organizacionais, mas sim com o desejo, necessidade e/ou obrigação em manter a vinculação à empresa.

Assim, a definição de *commitment* assenta em três temas gerais: a vinculação afectiva à organização, a percepção dos custos associados à saída da organização e a obrigação em permanecer nela. O *commitment* representa uma força que conduz os colaboradores para um curso de acção com impacto significativo nas organizações.

As autoras propõem assim um modelo do *Commitment* assente em três componentes: *commitment* afectivo; *commitment* continuado; e *commitment* normativo.

O *commitment* afectivo, continuado e normativo, têm em comum a perspectiva do *commitment* enquanto estado psicológico caracterizado pela relação entre colaboradores e empresa e pela implicação da tomada de decisão de continuar ou abandonar a empresa. No entanto, o *commitment* afectivo é caracterizado pela vinculação emocional (identificação) com a organização e sua envolvente, enquanto que o *commitment* continuado é caracterizado pela percepção dos custos associados ao abandono da empresa, e por sua vez o *commitment* normativo reflecte o sentimento de obrigação em permanecer empregado.

Assim, verifica-se que poderão haver colaboradores que se mantêm em determinada empresa porque querem (elevado nível de compromisso afectivo), outros porque precisam (elevado nível de compromisso continuado) e ainda outros porque sentem o dever de permanecer (elevado nível de compromisso normativo).

Para que a permanência dos colaboradores na empresa seja por desejo, ou seja por vinculação afectiva à organização, são condições de desenvolvimento desse compromisso o envolvimento pessoal, a identificação com um alvo relevante e o ajustamento de valores entre

o indivíduo e a organização (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004), pelo que a percepção de *empowerment*, através da atribuição de significado ao trabalho, o reconhecimento da competência para o realizar, da autonomia para o gerir e do seu impacto nos resultados, será também uma base considerável para o desenvolvimento do compromisso afectivo com a empresa.

### **Consequências**

Meyer & Allen (1991), consideram que estas três formas de *commitment* podem ser experienciadas de forma mutualista, variando as intensidades: um colaborador poderá sentir ao mesmo tempo vontade e necessidade de se manter na empresa, mas não se sentir na obrigação/ dever de o fazer. Será a variação destas diferentes intensidades que têm implicação nos comportamentos adoptados.

Embora estas três componentes do *commitment* tendam a vincular os colaboradores às organizações, e portanto se relacionem negativamente com o *turnover*, as suas relações com outros tipos de comportamento de trabalho, podem ser um pouco diferentes. Alguns estudos demonstram que é o *commitment* afectivo que apresenta uma correlação positiva mais forte com o desempenho no trabalho (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Evidências empíricas mostram que o compromisso afectivo está também relacionado positivamente com o esforço individual em obter um bom desempenho (Brooke, Russell & Price, 1988).

### **CAPÍTULO III**

#### **A relação entre *Empowerment* Psicológico, *Commitment* e Desempenho**

### ***Empowerment* Psicológico e o *Commitment* Afectivo**

Estes dois conceitos, tal como referido anteriormente, remetem-nos para uma dimensão psicológica baseada em sentimentos, crenças e cognições que os indivíduos desenvolvem em relação ao seu trabalho.

Os colaboradores que se sentem implicados com o seu trabalho a nível do seu significado, da sua competência para o executar com sucesso, do seu impacto nos resultados e da autonomia para o gerir (sentimento de *empowerment*) desenvolvem uma vinculação afectiva em relação à organização (*commitment* afectivo), a qual lhes proporciona essas condições de trabalho motivadoras. Assim, considera-se que as quatro dimensões do *empowerment* (significado, competência, impacto e autonomia) potenciam o desenvolvimento de um compromisso afectivo face à organização.

H1: O *empowerment* psicológico no trabalho associa-se positivamente ao *commitment* afectivo face à organização.

Por se encontrarem implicados afectivamente com a organização na qual desenvolvem o seu trabalho, os colaboradores apresentam um nível de esforço dedicado à realização do seu trabalho muito maior, obtendo assim um desempenho individual mais positivo.

H2: O *commitment* afectivo face à organização associa-se positivamente com o desempenho da tarefa.

Os aspectos cognitivos do *empowerment* potenciam o desenvolvimento de um compromisso afectivo à organização (*commitment*) que por sua vez impele os colaboradores a uma maior dedicação às tarefas e envolvente, revelando um melhor desempenho individual. O impacto que as dimensões do *empowerment* têm no desempenho, dá-se por via da relação prévia com o *commitment*. Assim, o *empowerment* sustenta o comportamento individual de interesse, envolvimento, gosto em realizar as tarefas e vontade de permanecer na empresa, que leva a que os indivíduos realizem de forma eficaz o trabalho, promovam o bom funcionamento da empresa e evitem comportamentos que a ameacem.

H3: O *commitment* afectivo face à organização medeia a relação entre o *empowerment* psicológico no trabalho e o desempenho da tarefa.

## **CAPÍTULO IV**

### **Método**

**Participantes**

**Procedimento**

**Medidas**

## **Método**

### **Participantes**

A amostra deste estudo é composta por 127 indivíduos de 15 lojas de pronto-a-vestir. Estas lojas representam uma cadeia de lojas de um grupo multinacional de retalho têxtil, distribuída de norte a sul do território português.

A estrutura das lojas, analisadas neste estudo, tem como figura central o Encarregado de Loja, que gere a sua equipa, desde a contratação de novos elementos, formação, desenvolvimento da equipa, distribuição de tarefas, gestão de horários, gestão de queixas e reclamações de clientes; realização de pedidos de mercadoria; controlo de existências e rotação de produto; recepção e contagem de mercadoria; realização de devoluções ao armazém e movimentos entre lojas; reporte de situações relacionadas com Recursos Humanos ao departamento de Recursos Humanos (como sejam, horários, férias, trabalho suplementar, processos de recrutamento e selecção, avaliação de desempenho); reporte de situações relacionadas com Produto à Direcção de Lojas (como sejam, aposta comercial, tendências de moda, colocação de produto novo). A cada colaborador poderá ser dada uma responsabilidade específica, contudo essa responsabilidade é na maior parte das vezes apenas executiva. A forma de gestão da maioria dos Encarregados encoraja o desenvolvimento de equipas executantes.

Estas equipas são constituídas em média por 8 pessoas.

Do total dos participantes apenas 4 são do sexo masculino (3,1%), sendo a grande maioria, 123, do sexo feminino (96,9%). A nível contratual 40 colaboradores (31,5%) encontram-se a contrato a termo certo e 87 (68,5%) a contrato a termo indeterminado.

As equipas são constituídas por elementos que trabalham a tempo parcial (45,7%) e por elementos que trabalham a tempo inteiro (54,3%).

### **Procedimento**

Para a realização do presente estudo foi pedida autorização à Direcção de Recursos Humanos do Grupo, que após conhecer os objectivos e as medidas a aplicar, deu a sua aprovação.

Procedeu-se assim à aplicação do questionário (papel e caneta) que foi endereçado individualmente a cada participante e enviado por correio interno para o seu local de trabalho em envelope fechado.

Todos os participantes foram informados, através da folha de rosto do questionário, sucintamente, acerca do objectivo da investigação, que a sua colaboração era voluntária e confidencial, realçando a importância da sua opinião sincera para a realização do estudo.

Após preenchidos, os questionários foram devolvidos, por correio interno.

## **Medidas**

### ***Empowerment***

O *empowerment* psicológico foi medido usando uma escala de 12 itens desenvolvida por Spreitzer (1995). Esta escala é composta por quatro subescalas: significado, competência, autonomia e impacto. Cada uma destas subescalas é constituída por três itens. Alguns dos itens são, “*As tarefas que realizo têm um significado pessoal para mim*” (Significado), “*Estou confiante na minha capacidade para realizar o meu trabalho*” (Competência), “*Posso decidir por mim próprio como fazer o meu trabalho*” (Autonomia) e “*Tenho influência significativa sobre o que acontece na minha loja*” (Impacto). Os participantes indicaram o seu grau de concordância em relação a cada um dos itens, através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que “*1=Discordo Totalmente*” e “*7=Concordo Totalmente*”.

De acordo com a literatura, o *empowerment* psicológico foi analisado como um factor global onde se incluem as quatro dimensões (Significado, Competência, Autonomia e Impacto). Como tal, foi efectuada uma Análise Factorial Exploratória, para analisar a validade da medida, onde se verificou que um factor explica 42% da variância desta variável, sendo que todos os 12 itens têm um peso superior a 0,55 nesse factor.

A decisão de tratar o *empowerment* psicológico como um factor global é também suportada pela boa confiança que nos é apresentada por esta medida (alfa de Cronbach de 0.87).

### **Commitment Afectivo**

O *commitment* afectivo foi medido usando uma escala de 6 itens desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993). Alguns dos itens são, “*Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim*” ou “*Eu não me sinto como «fazendo parte de uma família» nesta empresa*”. Os participantes indicaram o seu grau de concordância em relação a cada item através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que “*1=Discordo Totalmente*” e “*7=Concordo Totalmente*”. Foram acrescentados também nesta secção do questionário três itens relativos à intenção de saída da empresa, como “*Penso muitas vezes em abandonar esta empresa*” ou “*Se não fosse a dificuldade em encontrar outro emprego eu saia desta empresa*”, mantendo-se a mesma escala de resposta.

Esta medida, já utilizada em vários estudos em Portugal (Chambel & Castanheira, no prelo; Chambel & Sobral, 2011) apresentou neste estudo um alfa de 0.86.

### **Desempenho**

O desempenho foi medido, utilizando uma tradução da escala de Williams e Anderson, (1991), já utilizada em estudos anteriores (Chambel & Castanheira, 2007). Os Encarregados de Loja foram questionados acerca da performance de cada um dos seus colaboradores em termos de desempenho de tarefa (exemplo “*Realiza adequadamente as tarefas que lhe são destinadas*”). Este questionário composto por 6 itens foi respondido através de uma escala de Likert de 5 pontos, representando a frequência da manifestação de determinados comportamentos, em que “*1=Quase Nunca*” e “*5=Quase Sempre*”.

No presente estudo, a escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.93.

### **Variáveis de Controlo**

Tendo em conta que a Antiguidade na Empresa pode influenciar a relação afectiva que se estabelece entre colaboradores e empresa, houve necessidade de controlar o efeito desta variável nos resultados. Assim, a antiguidade foi medida pelo número de anos que os colaboradores se encontram na empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, de que o tempo que se passa no local de trabalho pode influenciar a relação que se estabelece com ele e as percepções que temos dele, tomou-se a decisão de controlar também a Carga Horária dos colaboradores, distinguindo os Part Time dos Full Time, bem como a sua Situação Contratual, distinguindo os Contratados dos Efectivos.

Foram criadas duas variáveis *dummy* considerando 0 = Part Time e 1 = Full Time, e 0 = Contrato a termo certo e 1 = Efectivo.

Apesar do sexo poder também ter influência nos resultados, o facto de na amostra a presença de colaboradores do sexo Masculino não ser representativa (3,1%), não se procedeu ao seu controlo.

## **CAPÍTULO V**

### **Resultados**

## Resultados

Na Tabela I é apresentada a estatística descritiva (médias, desvio padrão e correlações de Pearson) das variáveis consideradas.

As correlações mostram que o *empowerment* se correlaciona positiva e significativamente com o *commitment* ( $r = 0.48$ ,  $p < 0.01$ ) e com o desempenho ( $r = 0.24$ ,  $p < 0.05$ ). Verifica-se igualmente que o *commitment* está positiva e significativamente relacionado com o desempenho ( $r = 0.21$ ,  $p < 0.05$ ).

**Tabela I.** Estatística Descritiva e Correlações para todas as Variáveis

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Antiguidade na Empresa	4.35	4.03					
2. Carga Horária <sup>1</sup>	0.54	0.50	0.51**				
3. Situação Contratual <sup>2</sup>	0.68	0.46	0.60**	0.50**			
4. Empowerment	5.55	0.72	0.42**	0.32**	0.36**		
5. Commitment	5.96	0.92	0.27**	0.30**	0.31**	0.48**	
6. Desempenho	3.84	0.63	0.19*	0.16	0.27**	0.24*	0.21*

<sup>1</sup> Variável Dummy codificada 0 = Part Time e 1 = Full Time; <sup>2</sup> Variável Dummy codificada 0 = Contrato e 1 = Efectivo; \* Correlação é significativa para o nível 0.05; \*\* Correlação é significativa para o nível 0.01

Para testar as hipóteses do presente estudo foram realizadas análises de regressão hierárquica com o objectivo de perceber qual o contributo do *empowerment* psicológico no trabalho na promoção do *commitment* afectivo face à organização (H1), qual o contributo do *commitment* afectivo face à organização na promoção do desempenho da tarefa (H2) e por último, qual o efeito mediador do *commitment* afectivo face à organização na relação entre o *empowerment* psicológico no trabalho e o desempenho da tarefa.

A hipótese 1 considera que o *empowerment* psicológico no trabalho influencia positivamente o *commitment* afectivo face à organização. Como se pode observar na Tabela 2, existe uma relação positiva significativa do *empowerment* psicológico no *commitment* afectivo ( $\beta = 0.41$ ,  $p < 0$ ). Assim, tal como esperado, os colaboradores cujo *empowerment* psicológico no trabalho é maior apresentam também um maior compromisso afectivo com a empresa.

**Tabela II.** Regressão Hierárquica para análise da relação entre o *Empowerment* Psicológico no trabalho e o *Commitment* Afectivo face à organização

	Commitment $\beta$ (2º passo)
Antiguidade na Empresa	- 0.03
Carga Horária <sup>a</sup>	0.12
Situação Contratual <sup>b</sup>	0.11
Empowerment	0.41***
F	10.94***
R <sup>2</sup>	0.26***

<sup>a</sup> Variável Dummy codificada 0 = Part Time e 1 = Full Time; <sup>b</sup> Variável Dummy codificada 0 = Contrato e 1 = Efectivo; \*\*\*  $p < 0$

A hipótese 2 propõe que o *commitment* afectivo face à organização se relaciona positivamente com o desempenho da tarefa. Através dos resultados que observamos na Tabela 3, percebemos que não é possível verificar esta relação ( $\beta = 0.10$ , n.s.), sendo refutada esta hipótese.

**Tabela III.** Regressão Hierárquica para análise da relação entre o *Commitment* Afectivo face à organização e o Desempenho da tarefa

	Desempenho $\beta$ (2ª passo)
Antiguidade na Empresa	- 0.007
Carga Horária <sup>a</sup>	0.03
Situação Contratual <sup>b</sup>	0.32
Commitment	0.10
F	2.97*
R <sup>2</sup>	0.10

<sup>a</sup> Variável Dummy codificada 0 = Part Time e 1 = Full Time; <sup>b</sup> Variável Dummy codificada 0 = Contrato e 1 = Efectivo; \*  $p < 0.05$

De acordo com estes resultados, não é possível testar a relação de mediação do *commitment* na relação entre o *empowerment* psicológico e o desempenho.

De acordo com Baron & Kenny (1986) para testar uma relação de mediação são necessárias quatro condições: (1) a variável independente estar significativamente relacionada com o mediador; (2) a variável independente afectar significativamente a variável dependente na ausência do mediador; (3) o mediador ter um efeito significativo na variável dependente; e (4) o efeito da variável independente na variável dependente decrescer quando acresce ao modelo o mediador.

Tendo em conta que os resultados não suportam a capacidade de influência do *commitment* na explicação do desempenho, não nos é possível, nem faz sentido testar o efeito mediador desta variável na relação entre o *empowerment* e o desempenho, sendo por isso refutada a nossa hipótese 3.

Os resultados permitem-nos apenas confirmar que os colaboradores que se sentem *empowered* se sentem também mais afectivamente ligados à empresa, não sendo contudo possível concluir o impacto que têm estes sentimentos no seu desempenho.

## **CAPÍTULO VI**

### **Discussão**

### **Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

### **Implicações Práticas**

## Discussão

O objectivo deste estudo era explicar a importância do *empowerment* psicológico no desempenho dos colaboradores por via do seu impacto no *commitment* afectivo. Partiu-se do princípio de que a percepção dos colaboradores ao nível do significado, autonomia, competência e impacto sobre o trabalho, afectaria de forma positiva a relação afectiva que estabelecem com a empresa. Por seu turno, a existência deste compromisso afectivo à empresa levaria os colaboradores a atingir um melhor desempenho.

De facto, os resultados que se obtiveram apoiam a noção de que os colaboradores com maior *empowerment* psicológico no trabalho estabelecem também uma maior relação afectiva com a organização (*commitment*). Esta constatação vem não só reforçar a noção do *empowerment* enquanto construto global onde as quatro cognições actuam em concertação para uma orientação positiva relativamente ao trabalho, como também como extremamente importante para sustentar o vínculo afectivo entre colaboradores e empresa.

Contudo, estas variáveis não se mostraram significativas na explicação do desempenho. Ao contrário do que se esperava, o melhor desempenho não deriva de colaboradores com maior *commitment* afectivo.

Este resultado, embora não vá ao encontro do esperado, leva-nos a uma reflexão sobre a forma como foi medido o desempenho. O desempenho individual, tal como definido anteriormente, traduz os comportamentos que têm impacto nos resultados que são alcançados a nível do indivíduo e da organização (Campbell, 1990) e é encarado como um construto multidimensional do qual fazem parte o desempenho de tarefa, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos. Neste estudo os colaboradores apenas foram avaliados no desempenho de tarefas. De facto, a prestação de um bom desempenho ao nível das tarefas é condição básica para um colaborador se manter e ocupar determinada posição numa empresa, ou seja, independentemente das percepções em relação ao seu trabalho ou dos sentimentos de vinculação à empresa, os colaboradores executam o que lhes é exigido no seu descritivo funcional. Contudo, vimos que o desempenho é um conceito multidimensional, pelo que é importante conhecer não só a performance na execução de tarefas inerentes ao posto, como também todas aquelas que não estão mencionadas no descritivo funcional, mas que promovem o bom funcionamento da empresa. O funcionamento e eficácia das organizações exigem a manutenção estável de recursos humanos que cumpram

os requisitos definidos pela organização a nível de qualidade e quantidade de trabalho e que também esses recursos humanos adoptem espontaneamente comportamentos inovadores de cooperação e protecção da empresa (Katz & Kahn, 1987). Assim, estes comportamentos espontâneos e voluntários, que vão para além do que é formalmente exigido, mas que tão importantes são para a performance organizacional, poderão ser resultado de colaboradores que se sentem afectivamente vinculados à sua empresa. Ou seja, o facto de um colaborador se sentir ou não vinculado afectivamente à sua empresa não faz com que o desempenho das suas tarefas (de descritivo funcional) seja melhor ou pior, porém poderá fazer com que excedam o que lhes é formalmente exigido.

Sumariando, os resultados encontrados no presente estudo indicam que o *empowerment* psicológico por si só é capaz de estimular o *commitment* afectivo e por isso as empresas devem criar condições para que os seus recursos humanos percepcionem que têm autonomia, que as suas tarefas têm significado, que têm competência para as executar e que o seu impacto é grande, para gerar sentimentos de vinculação afectiva que conduzem ao desejo de permanecer na empresa. Contudo, para garantir um bom desempenho individual, esses sentimentos de vinculação não são significativamente importante, uma vez que se entende que está inerente ao papel de um funcionário realizar bem as tarefas que lhe são formalmente exigidas.

### **Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

Uma das potenciais limitações desta investigação remete para o estudo do desempenho apenas focado numa dimensão, a tarefa. Pelas razões descritas anteriormente, seria interessante em estudos futuros acrescentar nesta medida as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos, que por serem voluntários, e portanto não formalmente exigidos, poderão ser reflexo da qualidade da relação afectiva entre os colaboradores e a sua empresa.

O facto deste estudo ter sido realizado no âmbito de uma única empresa poderá limitar a generalização das conclusões retiradas, pelo que seria interessante replicar o estudo numa amostra alargada a um conjunto de diversas empresas.

### **Implicações Práticas**

Numa perspectiva mais global, este trabalho permite trazer para o centro da investigação a importância que as percepções que os recursos humanos têm acerca do seu trabalho têm na relação que estabelecem com a empresa. Se pretendermos, e considerarmos estrategicamente importante para as organizações, que os recursos humanos se sintam emocionalmente ligados e como fazendo parte da sua empresa e com desejo de desenvolver nela a sua carreira, devemos enquanto gestores criar condições para que os colaboradores percepcionem o seu trabalho como importante, percepcionem que têm capacidade para o fazer bem e com autonomia e que a sua influência nos resultados é significativa.

A medida de *empowerment* psicológico (Spreitzer, 1995) vem também, através deste trabalho, ser reforçada na sua aplicabilidade por duas razões: (1) o *empowerment* psicológico é validado enquanto construto global onde se incluem as dimensões de Significado, Competência, Autonomia e Impacto; (2) ao focar a importância do *empowerment* de uma perspectiva psicológica, e não centrado nas iniciativas ou práticas organizacionais, na promoção das relações afectivas entre colaboradores e empresas. Tal como defendido por diversos autores, as práticas de *empowerment* poderão não ser suficientes por si só para gerar comportamentos, os recursos humanos precisam também de se sentir *empowered*.

## **Referências Bibliográficas**

### Referências Bibliográficas

Amâncio, L. (2000). Identidade Social e relações intergrupais. In Vala, J. & Monteiro, M. B. (Eds.), *Psicologia Social* (4ª Ed.), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.5, pp. 1173-82.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt, W. C., Borman & a. associates (Eds.), *Personnel Selection on organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.

Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.

Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., Vera, M. V., & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel psychology*, 43, 277-300.

Chambel, M.J., e Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 943- 959.

Chambel, M.J., e Castanheira, F. (no prelo). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*.

Chambel, M.J., e Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International* (Special number about Temporary Workers), 16(2), pp. 161-177.

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

Conger, J. A. (2000). Motivate performance through empowerment. In Locke, E. A. (Ed.), *Handbook of principles of organizational behaviour*. Oxford: Blackwell Publishing.

Drake, A., Wong, J., & Salter, S. (2007). Empowerment, Motivation and Performance – Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *American Accounting Association*, 19, 71-89.

Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 14, 1222-1240.

Gardner, T., Wright, P., & Moynihan, L. (2007). The impact of Motivation, Empowerment and Skill Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The mediating effect of Collective affective Commitment, *Personnel Psychology*.

Hechanova, R., Alampay, R., & Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.

Katz & Kahn (1987), *Psicologia Social e das Organizações* (3ª Ed.) (Auriphedo Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 991-1007.

Nelson, R. B. (1988). *Delegation: The Power of Letting Go*. U.K.: Scott Foresman.

Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. An interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-44. John Wiley & Sons.

Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.

## **Anexos**

## Anexo A – Medida do *Empowerment* Psicológico e do *Commitment* Afectivo

Com o objectivo de conhecer melhor as nossas equipas e ir ao encontro das vossas necessidades, gostaríamos que respondesses a este questionário. **Não é necessária a tua identificação**, apenas que respondas como toda a sinceridade.

Este questionário tem 2 secções (2 páginas).

Muito obrigada pela tua colaboração!

### **Secção I**

Indica o teu grau de concordância com as seguintes frases, marcando X na resposta que melhor descreve a forma como vês o teu trabalho, utilizando a seguinte escala:

Discordo  
totalmente 1  
Discordo 2  
Discordo um pouco 3  
Não concordo nem discordo 4  
Concordo um pouco 5  
Concordo 6  
Concordo totalmente 7

O trabalho que faço é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
As tarefas que realizo têm um significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
O trabalho que faço é significativo para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Estou confiante na minha capacidade para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Estou certa das minhas capacidades para desempenhar as actividades do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho as competências necessárias para a minha função.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Posso decidir por mim próprio como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho oportunidades consideráveis de liberdade e independência em como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu impacto no que acontece na minha loja é grande.	1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece na minha loja.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho influência significativa sobre o que acontece na minha loja.	1	2	3	4	5	6	7

## **Secção II**

Pedimos-te que reflectas sobre a tua ligação a esta loja na qual trabalhas.

Indica o teu grau de concordância com as seguintes frases, marcando X na resposta que melhor descreve a forma como vês o teu trabalho, utilizando a mesma escala:

Discordo  
totalmente 1  
Discordo 2  
Discordo um pouco 3  
Não concordo nem discordo 4  
Concordo um pouco 5  
Concordo 6  
Concordo totalmente 7

Eu ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto os problemas desta empresa como meus.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não tenho um forte sentimento de pertencer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não me sinto como “fazendo parte de uma família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo B – Medida do Desempenho

Descreve a frequência com que o teu colaborador desenvolve determinados comportamentos nesta loja. Responde a todas as questões, marcando X na resposta que melhor descreve a frequência com que em geral consideras que este colaborador exhibe os comportamentos descritos.

1. Quase nunca
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Frequentemente
5. Quase sempre

1. Independentemente das circunstâncias, produz trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5
2. Falha no desempenho das tarefas essenciais.	1	2	3	4	5
3. Realiza adequadamente as tarefas que lhe são destinadas.	1	2	3	4	5
4. Assume as responsabilidades especificadas para a sua função.	1	2	3	4	5
5. Negligencia determinados aspectos na realização do seu trabalho.	1	2	3	4	5
6. Desempenha as tarefas que lhe são atribuídas.	1	2	3	4	5
7. Atinge os níveis de desempenho requeridos para a sua função.	1	2	3	4	5