

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9464>

Data de receção: 07/04/2020

Data de aceitação: 11/06/2020

## **O CONTRIBUTO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E DO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS**

### **THE CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT FOR THE POSITIVE ORGANIZATIONS**

*Christelle Almeida Macário*<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-9662-1976>

*Célia Ribeiro*<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-1000-6890>

*Paulo Pereira*<sup>3</sup> <http://orcid.org/0000-0002-3941-8274>

**Resumo:** *No atual ambiente competitivo, a centralização do poder e a falta de autonomia dos colaboradores são características que impedem o desenvolvimento das organizações. Com isso surgiu a necessidade de verificar a utilização do empowerment como uma ferramenta de poder e, conseqüentemente, do comprometimento com a organização.*

*Este estudo teve como objetivo principal verificar o contributo do comprometimento organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas.*

*A componente empírica foi suportada por um estudo de carácter exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional, com uma amostra constituída por 205 participantes pertencentes a três*

---

<sup>1</sup> Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: [christelle\\_almeida94@hotmail.com](mailto:christelle_almeida94@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: [cribeiro@viseu.ucp.pt](mailto:cribeiro@viseu.ucp.pt)

<sup>3</sup> Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde.. E-mail: [ppereira@ucp.pt](mailto:ppereira@ucp.pt)

*organizações com a mesma dimensão (média), do setor industrial. Foi aplicado um questionário, onde a primeira parte é destinada a analisar os dados sociodemográficos, e outra a medir o empowerment psicológico e o comprometimento organizacional através de duas escalas (Spreitzer, 1995; Rego & Souto, 2002, 2004).*

*De acordo com os resultados obtidos, as dimensões das duas variáveis apresentam relações significativas entre si e contribuem positivamente para a percepção dos colaboradores sobre o comprometimento e sobre o empowerment psicológico.*

*Em síntese, em linhas gerais, tanto em termos teóricos como empíricos, verifica-se que estas duas variáveis constituem um contributo significativo para as organizações positivas, dado que são ferramentas essenciais para o sucesso das mesmas e para a satisfação dos seus elementos.*

**Palavras-chave:** organizações positivas, comprometimento organizacional, empowerment psicológico

**Abstract:** *In the current competitive environment, the centralization of power and the lack of autonomy of employees are characteristics that prevent the development of organizations. With this emerged the need to verify the use of empowerment as a tool of power and, consequently, of commitment to the organization.*

*This study had as main objective to verify the contribution of the organizational commitment and the psychological empowerment for positive organizations.*

*The empirical component was supported by an exploratory, quantitative, descriptive-correlational study, having, for this purpose, constituted a sample of 205 participants from three organizations with the same (average) dimension, in the industrial sector. A questionnaire was applied, where the first part is intended to analyze sociodemographic data, and another to measure psychological empowerment and organizational commitment through two scales (Spreitzer, 1995; Rego & Souto, 2002, 2004).*

*According to the results, the dimensions of the two variables have significant relationships with each other and contribute positively to*

*the perception of employees about commitment and psychological empowerment.*

*In summary, in general, both in theoretical and empirical terms, it is verified that these two variables make a significant contribution to positive organizations, given that they are essential tools for their success and for the satisfaction of their elements.*

**Keywords:** positive organizations, commitment organizational, psychological empowerment

## **1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O EMPOWERMENT PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS**

Face à crescente competitividade do mercado global e ao contexto económico-social desfavorável, torna-se imperativo que as organizações repensem fatores importantes na criação e desenvolvimento de um contexto laboral positivo, que possibilite a continuidade e o sucesso das mesmas. A positividade organizacional pode ser encarada como uma forma alternativa de gestão, que enaltece o capital humano, promovendo na organização um clima de excelência com resultados positivos para os indivíduos, culminando no crescimento e sucesso das organizações.

As organizações não são contextos exclusivamente criados com a função de obter lucros e de realizar transações económicas. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007), as pessoas não procuram, nas suas vidas de trabalho, exclusivamente resultados financeiros, procuram um trabalho com significado tanto quanto um salário. Os indivíduos, como referido, esperam ser tratados com dignidade, respeito e justiça e desenvolverem-se enquanto indivíduos e profissionais, tendo mais autonomia nas suas tarefas (*empowerment*), comprometendo-se de uma forma mais profunda com a organização.

Segundo Cunha et al. (2007), as organizações positivas representam as forças das pessoas e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional. Estas organizações não apagam os problemas, apenas os encaram de uma forma diferente. Nas organizações positivas os colaboradores desenvolvem um sentimento de confiança, dado que compreendem o suporte por parte das organizações onde trabalham (Fagulha & Moreira, 2009).

Nas organizações em que vigora uma gestão positiva, ocorre um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um coletivo social saudável (Galunic & Eisenhardt, 2001). Sempre que um colaborador não desempenhe o seu trabalho com eficiência, a organização providencia uma formação ou uma sessão de *coaching*. A saída de um colaborador que não desempenhe o seu trabalho é sempre o último recurso, pois nas organizações positivas, todos os indivíduos possuem pontos fortes, e as organizações têm apenas de os reconhecer e os colocar ao serviço da organização. Neste tipo de organizações, privilegia-se a força individual e organizacional (Joaquim, 2012).

Estas organizações esforçam-se em promover um bom clima de trabalho, sendo os colaboradores reconhecidos pelo seu contributo e por estimular uma boa política de comunicação, que abrange um melhor acesso aos superiores hierárquicos e um melhor relacionamento entre estes (Fagulha & Moreira, 2009). Nestas organizações, o relacionamento e interação positivos entre os membros da organização proporcionam um efeito edificante na concretização individual dos indivíduos e na concretização do coletivo, conduzindo ao alcance de bons resultados em áreas como saúde e comportamento humano (Pinto, 2010).

Em comparação com as organizações ditas “normais”, em que o foco se encontra apenas na obtenção de lucro, nas organizações positivas o foco encontra-se nos indivíduos, tendo como características: confiança, justiça, apoio, cooperação e transparência (Cunha et. al.,

2007). A vantagem das organizações positivas é que estas combatem as dificuldades de maneira diferente.

Tornar e manter uma organização positiva implica sacrifícios e capacidade de liderança nos momentos mais complexos, pois para atingir metas positivas, muitas vezes é preciso tomar decisões difíceis (Cunha et al., 2007).

Fazer gestão positiva implica ter a noção da inevitável negatividade e ser capaz de viver com ela – mas é sobretudo uma postura de enfatizar as forças dos seres humanos, o seu desejo de realizar trabalho com significado, a possibilidade de as pessoas colocarem as suas energias ao serviço do sucesso organizacional e do bem-estar individual (Cunha et. al, 2007, p.24).

Dado o novo contexto organizacional marcado pela pressão e competição, as organizações necessitam de colaboradores que não se limitem a exercer apenas as funções predefinidas, mas que sejam pró-ativos, criativos, que se envolvam nas metas e objetivos da organização, gerando assim mudanças positivas, procurando ultrapassar limites estabelecidos previamente pela organização (Cunha et al., 2007).

Deste modo, no contexto organizacional, o entendimento sobre o comprometimento torna-se fundamental, dado que é através dele que é possível analisar a relação de comprometimento existente entre os indivíduos e a organização (Wang, 2007). Dias e Filho (2008) afirmam que o interesse exposto pelos investigadores sobre o tema baseia-se na evidência de que o comprometimento pode influenciar atitudes e comportamentos considerados importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenção de abandonar a organização, atitudes em situação de mudança, comportamento de cidadania e desempenho organizacional.

Face ao exposto, podemos considerar que os elevados níveis de comprometimento se traduzem em resultados positivos para a organização (Nascimento, 2012).

Ao conquistar o comprometimento dos colaboradores consegue-se que estes manifestem preocupação com o bem-estar e sucesso da organização onde trabalham (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005), o que irá se refletir num comportamento adequado, de forma a atingir os objetivos organizacionais (Kuabara & Sachuk, 2010).

As organizações que se preocupam em criar trabalho com significado para os seus colaboradores, promovem nos indivíduos um aumento significativo da realização pessoal, da dedicação, do empenho, da felicidade e da sensação de plenitude, que por sua vez contribuem para um aumento dos resultados da organização (Pinto, 2010).

As organizações que possibilitam formas de crescimento e reconhecimento pessoal contribuem para um maior bem-estar dos seus colaboradores (Dessen & Paz, 2010). O sentimento de autonomia (*empowerment*) perante as tarefas realizadas também se revela como um fator motivador de bem-estar.

Este sentimento de autonomia traduz-se no processo de *empowerment*, que implica o fortalecimento da organização como um todo para alcançar objetivos e metas, como sistema ou unidade. Nesse nível são proporcionadas experiências de liderança compartilhada, tomada de decisão compartilhada e ações de comunicação e apoio eficazes, troca de informações e recursos, gestão adequada em função do crescimento e desenvolvimento organizacional (Silva & Martínez, 2004).

A felicidade no trabalho faz com que os indivíduos trabalhem mais ativamente, sejam mais energéticos, interessados no trabalho, revelem mais simpatia nas suas relações laborais e apresentem mais persistência na resolução de eventuais obstáculos (Bakker & Oerlemans, 2010).

Quando os colaboradores têm autonomia (*empowerment*) e são orientados, a influência de um membro do grupo pode despertar o interesse de outro membro, alimentando a motivação para desenvolver o trabalho necessário. Para Silva e Vergara (2003), a motivação é intrínseca ao ser humano e fundamental no meio organizacional, visto que o comportamento do profissional é influenciado pela motivação.

No contexto organizacional, o *empowerment* assenta na delegação de poderes de decisão, de autoridade, por parte dos gestores aos colaboradores da organização, de forma a conceder-lhes uma maior autonomia, liberdade, desempenhando uma maior participação nos objetivos, estratégias e projetos da organização. Trata-se, por isso, de um processo através do qual os gestores ajudam os colaboradores a adquirirem e a utilizarem o poder necessário à tomada de decisões, com implicações no seu trabalho e na sua vida em geral (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015).

Numa perspetiva de gestão, o *empowerment* centra-se na concessão, transferência ou partilha de poder, por outro lado, na abordagem psicológica, o *empowerment* foca-se nas cognições do colaborador, ou seja, no processo interno ou estado psicológico do indivíduo (Menon, 2001).

Para Laschinger, Finegan e Wilk (2004), existem diferenças entre *empowerment* estrutural e psicológico. Enquanto o *empowerment* estrutural é a presença ou ausência das condições que proporcionam o *empowerment* no trabalho, o *empowerment* psicológico é a interpretação psicológica dos colaboradores ou a reação a estas condições. Ou seja, este representa a reação dos colaboradores às condições do *empowerment* estrutural. Kazlauskaite, Buciuniene, e Turauskas (2012) e Ahmad e Oranye (2010) consideram que os dois conceitos estão interrelacionados e devem ser comparados em conjunto, caso contrário não contribuirão para a melhoria do processo de *empowerment* dentro das organizações.

Deste modo, o *empowerment* é o processo que habilita os colaboradores a trabalhar de uma forma mais eficiente através de ações que pressupõem a delegação e partilha de poder (Istomina, Suominen, Razbadauskas, Martinkenas, Kuokkanen, & Leino-Kilpi, 2011). Existem, ainda, outros fatores que também contribuem para a prática do *empowerment* como é o caso do estilo de liderança, a cultura organizacional e estrutura, os conhecimentos e competências, o apoio social e a orientação eficaz (Al-Dweik, Al Daken, Abu Snieneh, & Ahmad, 2015).

Os colaboradores, que mantêm uma relação de qualidade com o seu superior hierárquico, compreendem um maior *empowerment* estrutural e psicológico e, conseqüentemente, sentem uma maior satisfação no trabalho (Laschinger, Purdy, & Almost, 2007). Ou seja, uma liderança eficaz pode promover um ambiente de trabalho gratificante e produtivo, através do qual, os elementos da equipa podem contribuir positivamente para o sucesso da organização (Feltner, Mitchell, Norris, & Wolfle, 2008).

O *empowerment* surge, então, como uma solução para os velhos problemas do taylorismo e da burocracia nos locais de trabalho, onde a criatividade era sufocada e os colaboradores se tornavam alienados (Wilkinson, 1998).

## **2. METODOLOGIA**

Face ao enquadramento teórico anteriormente exposto, compreendeu-se definir como ponto de partida a seguinte questão de investigação: Qual o contributo do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas?

Procurou-se também averiguar se existe ou não uma relação entre *empowerment* psicológico e comprometimento organizacional e se é válido ou não assegurar que estes condicionantes são fundamentais para as organizações positivas. Assim, e uma vez referido o objetivo geral do estudo, foi possível estabelecer os objetivos específicos:

- Conhecer a perceção de *empowerment* psicológico dos colaboradores com a organização;
- Conhecer a perceção de comprometimento dos colaboradores com a organização;
- Identificar se existe relação entre o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional;
- Verificar se a perceção de *empowerment* psicológico varia em função das variáveis pessoais e profissionais;
- Verificar se a perceção de comprometimento organizacional varia em função das variáveis pessoais e profissionais.

De acordo com Fortin (2009), o tipo de investigação varia em função do que se pretende: descrever variáveis ou grupos de

indivíduos, estudar relações de associação entre variáveis ou prever relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Tendo em consideração a sua natureza, esta investigação desenvolveu-se segundo um desenho descritivo-correlacional, inserido no paradigma quantitativo, e foi um estudo transversal ocorrido num meio natural.

Após apresentado o problema de investigação e os objetivos, e de explicitado o tipo de estudo, torna-se necessário a apresentação de hipóteses representada na tabela 1:

**Tabela 1**  
Hipóteses de Investigação

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>
1	Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre comprometimento organizacional e <i>empowerment</i> psicológico
2 a 7	As perceções de <i>empowerment</i> psicológico variam consoante: o género (2), idade (3), habilitações académicas (4), antiguidade (5), regime contratual (6), cargo ocupado na organização (7).
8 a 13	As perceções de comprometimento organizacional variam consoante: o género (8), idade (9), habilitações académicas (10), antiguidade (11), regime contratual (12), cargo ocupado na organização (13).

A investigação foi realizada no distrito de Viseu, a amostra representa o levantamento de dados de três organizações na área industrial com a mesma dimensão (média). Inquiriu-se uma amostra de conveniência composta por 205 indivíduos.

Qualquer estudo empírico implica uma recolha de dados, a seleção foi feita em função das várias características a estudar e da ambição da interpretação estatística dos dados encontrados, tendo-se optado pela técnica do inquérito por questionário. Resultante da problemática da investigação, optou-se pela utilização de três grupos de questões: caracterização sociodemográfica e profissional; escala de *empowerment* psicológico e a escala de comprometimento organizacional.

A escala do *empowerment* psicológico utilizada nesta investigação foi proposta por Spreitzer (1995). Este instrumento tem um formato de escala do tipo Likert, na qual os colaboradores manifestam o seu grau de concordância com base numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. Nesta escala 12 itens são testados, sendo 3 para cada uma das 4 dimensões (significado do trabalho realizado; confiança nas competências individuais; grau de autodeterminação e impacto das tarefas realizadas).

**Tabela 2**  
Dimensões e respetivos itens da escala do *empowerment* organizacional

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

**A CONTRIBUIÇÃO DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E DO  
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES POSITIVAS**

---

Para medir o comprometimento organizacional foi utilizado o modelo tridimensional desenvolvido por Rego e Souto (2002, 2004), a escala mede 3 dimensões (afetiva; normativa e instrumental). Cada indivíduo foi convidado a assinalar, numa escala de seis pontos, o grau em que a afirmação se lhe aplicava, 1 (completamente falsa) e 6 (completamente verdadeira).

**Tabela 3**  
Dimensões e respetivos itens da escala do comprometimento  
organizacional

<b>Dimensões</b>	
<b>Comprometimento Afetivo</b>	1-Importo-me realmente com o destino da minha organização.
	2-Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.
	3-Sinto-me “parte da família” da minha organização.
	4-Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.
<b>Comprometimento Normativo</b>	5-Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.
	6-Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.
	7-Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.
<b>Comprometimento Instrumental</b>	8-Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.
	9-Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.
	10-Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.
	11-Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.

### **3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Torna-se fundamental responder às questões de investigação e objetivos propostos. Neste sentido, passar-se-á a uma discussão dos resultados acompanhada de uma reflexão crítica dos mesmos, onde os resultados serão confrontados com a exposição teórica.

Para cada variável independente analisada, irão abordar-se os resultados significativos, que poderão explicar as hipóteses levantadas e em simultâneo ajudar a compreender certos aspetos da realidade organizacional, ao nível do comprometimento organizacional e do *empowerment* psicológico para as organizações positivas. Os resultados encontrados serão, sempre que possível e como referido, relacionados com outros existentes na literatura sobre a presente temática.

Primeiramente, efetuou-se uma análise às variáveis caracterizadoras da amostra em estudo, onde foi possível verificar que a idade média dos indivíduos se situa nos 39 anos, variando as idades entre os 18 e 67 anos. Semelhante ao que acontece com a população-alvo desta investigação, ambos os géneros se encontram representados de forma idêntica, embora o género masculino (53,2%) tende a assumir um valor ligeiramente mais elevado do que o género feminino (46,8%).

No que diz respeito às habilitações literárias, encontramos com maior representatividade o ensino secundário com 47,3%, enquanto o mestrado/doutoramento assume apenas o valor de 1,5%, ou seja, o número de indivíduos diminui quando se analisa as habilitações mais elevadas. Este facto justifica-se dado o setor estudado ser o da indústria, onde a maior parte dos participantes tem escolaridade inferior, ou seja, o ensino secundário. No que concerne à antiguidade, a maioria dos indivíduos trabalha entre 1 a 10 anos (57,6%) na atual organização, apenas 2% da amostra se situa entre os 41 e os 50 anos. Considerando a idade média, 39 anos, podemos referir que mais da metade dos inquiridos apresenta ainda pouca permanência na organização.

Por seu turno, o regime contratual com maior representatividade na amostra é o contrato sem termo (78,0%). Estes resultados demonstram ser positivos, uma vez que representam estabilidade profissional.

Quanto à categoria profissional, a maioria dos inquiridos representa a produção/operacional (83,9%), sendo que apenas 4,9% representa a administração da organização.

Foi calculado o *Alfa* de *Cronbach* para as duas escalas e para as suas dimensões, nomeadamente, para as escalas do *empowerment* psicológico e do comprometimento organizacional. Ambas apresentam valores favoráveis de acordo com as teorias de Spreitzer (1995), Albar, García-Ramírez, Jiménez e Garrido (2012) e Rego e Souto (2002, 2004). Os valores de *alfa* indicam boa validade facial e são similares ao estudo original de Spreitzer (1995) e, no caso do comprometimento ligeiramente superiores aos dos autores Rego e Souto (2002, 2004). Ou seja, no que diz respeito à escala do *empowerment* psicológico, encontramos para a dimensão significado um valor de Alfa de Cronbach de 0,874 (considerado bom), para a dimensão competência o valor é de 0,734 (considerado razoável), para a dimensão autodeterminação o valor é de 0,742 (considerado razoável) e para a dimensão impacto o valor é de 0,848 (considerado bom). Por outro lado, na escala do comprometimento organizacional encontramos três dimensões: a dimensão do comprometimento afetivo apresenta um Alfa de Cronbach de 0,825 (considerado bom), o comprometimento normativo de 0,827 (considerado bom) e o comprometimento instrumental de 0,901 (considerado excelente).

Na etapa seguinte, foi feita a análise descritiva das dimensões da escala do *empowerment* psicológico (tabela 4), concretizando-se assim o primeiro objetivo desta investigação: conhecer a perceção de *empowerment* psicológico. Apuramos através dos dados, que a dimensão com maior média é a competência ( $m=6,23$ ), seguido da dimensão significado ( $m=5,87$ ), autodeterminação ( $m=5,13$ ) e, com menor valor na dimensão impacto ( $m=5,08$ ). Ou seja, conclui-se que os colaboradores valorizam mais a dimensão competência, demonstrando assim confiança nas suas competências para desempenhar o seu trabalho. Estes resultados corroboram os obtidos

por Menon (2001), dado que este autor refere que os colaboradores se envolvem mais nas tarefas quando sentem que têm poder ou competências para as desempenhar.

**Tabela 4**

Estadística descritiva das dimensões do empowerment psicológico

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Significado</b>	205	1,00	7,00	5,87	0,989
<b>Competência</b>	205	1,33	7,00	6,23	0,727
<b>Autodeterminação</b>	205	1,33	7,00	5,13	1,181
<b>Impacto</b>	205	1,00	7,00	5,08	1,349

Quanto ao segundo objetivo: conhecer a percepção de comprometimento organizacional (tabela 5), através das três dimensões que fazem parte da escala, verificou-se que a dimensão afetiva é a que tem maior média (M=5,07), seguido pelo comprometimento normativo (M=4,07), e com menor nível de comprometimento, a dimensão instrumental (M=2,68). Segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), os indivíduos com um forte comprometimento afetivo estão satisfeitos e motivados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para que a organização alcance os seus objetivos. Fazendo ainda a ponte com o Modelo de Meyer e Allen (1991), podemos afirmar que foram encontrados indícios de que os colaboradores do presente estudo se encontram na organização porque se sentem emocionalmente vinculados e, por isso, encontram-se nela porque querem e gostam (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1991).

Os indivíduos, ao estarem emocionalmente ligados à organização, sentem necessidade em contribuir para a esfera de influência na sua relação com a organização (Cunha et al., 2007).

**Tabela 5**

Estatística descritiva das dimensões do comprometimento  
organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	205	1,00	6,00	5,07	0,914
<b>Comprometimento Normativo</b>	205	1,00	6,00	4,07	1,398
<b>Comprometimento Instrumental</b>	205	1,00	6,00	2,68	1,519

Seguidamente, para verificar o terceiro objetivo “identificar se existe relação entre comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico” (tabela 6), testou-se a Hipótese 1, concluiu-se que o *empowerment* psicológico tem uma correlação positiva moderada com o comprometimento organizacional, dado que as duas variáveis se correlacionam pelo menos em duas dimensões entre si. Ou seja, num nível psicológico, um elemento potencializador é também o objetivo ou significado do projeto. Se os colaboradores estiverem comprometidos com a organização, mais facilmente alinham as suas atitudes e crenças com os objetivos e missão da mesma (Menon, 2001). O que é corroborado com os estudos de Bordin, Bartram e Casimir (2007), onde referem que o comprometimento organizacional está correlacionado positivamente com o *empowerment* psicológico.

Mais recentemente, Choi e Ahn (2016) mostraram que o *empowerment* exerce efeito mediador perfeito na relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

**Tabela 6**

Correlação de *Pearson* entre o *empowerment* psicológico e o comprometimento organizacional (N=205)

<i>Empowerment</i> psicológico	Comprometimento		
	Afetivo	Normativo	Instrumental
<b>Significado</b>	0,421 **	0,271 **	0,027
<b>Competência</b>	0,180 **	0,057 **	-0,172 **
<b>Autodeterminação</b>	0,275 **	0,218 **	-0,025
<b>Impacto</b>	0,369 **	0,359 **	-0,065

\*\* p < 0,01      \* p < 0,05

Seguidamente, para analisar o quarto objetivo “verificar se a percepção de *empowerment* psicológico varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais”, analisamos as seguintes hipóteses:

Na hipótese 2, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre o *empowerment* psicológico e o género.

Na Hipótese 3, foram encontradas diferenças significativas entre o *empowerment* psicológico e a idade, apenas em duas dimensões, nomeadamente, no significado e na competência, nas restantes não existe diferenças estatisticamente significativas. A relação positiva entre o *empowerment* psicológico e a idade, manifesta que à medida que a idade aumenta, os colaboradores mais velhos têm maior percepção de *empowerment* psicológico. Observa-se ainda que na dimensão significado, se depreende que os colaboradores valorizam o seu trabalho em detrimento dos seus valores pessoais, os quais são significativos para esses indivíduos, em consonância com a afirmação de Spreitzer (1995).

Na dimensão competência, os participantes compreendem que as suas capacidades individuais são determinantes na realização das suas tarefas, corroborando as afirmações de Cicolini, Comparcini, e Simonetti (2014) e Thomas e Velthouse (1990), ou seja, ao se sentirem eficientes, os indivíduos vão apresentar melhores resultados e ainda a produção de um elevado nível de esforço, iniciativa e persistência face aos obstáculos.

O presente estudo permite, também, responder à Hipótese 4, onde não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o *empowerment* psicológico e as habilitações académicas, isto é, o *empowerment* psicológico não é condicionado consoante as habilitações académicas dos inquiridos. Os resultados obtidos não são consistentes com os autores Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), que sugerem que o *empowerment* psicológico exerce um efeito maior sobre os colaboradores com menor conhecimento e experiência. Tal relação poderá dever-se a um desajustamento entre as expectativas e o alcançado a nível profissional, como também ao facto da nossa amostra não ter igual representatividade em todos os níveis académicos.

Relativamente à hipótese 5, verifica-se que as percepções do *empowerment* psicológico variam consoante a antiguidade. Ou seja, o número de anos de serviço afeta as percepções de *empowerment* psicológico dos inquiridos. Não foram encontrados estudos sobre o impacto da variável antiguidade no serviço e o *empowerment* psicológico. Tornando-se assim necessária a realização de mais estudos neste âmbito.

Na Hipótese 6, as percepções do *empowerment* psicológico não variam consoante o regime contratual. Conclui-se que quer os colaboradores temporários, quer os colaboradores permanentes, não demonstram diferenças significativas em qualquer uma das dimensões em análise: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Na Hipótese 7, as percepções do *empowerment* psicológico variam consoante o cargo ocupado na organização, nas dimensões significado, autodeterminação e impacto, enquanto que na dimensão competência não existem diferenças estatisticamente significativas. Nas dimensões que houve uma relação positiva, o cargo com maior média nestas dimensões foi o de administração/gestão. Estes resultados vão ao encontro dos estudos realizados por Bordin, Bartram e Casimir (2007), que constataram que a autodeterminação nos níveis hierárquicos superiores tende ao fortalecimento do *empowerment* psicológico, de modo a proporcionar uma gestão com base no comprometimento organizacional. As dimensões de impacto e significado descritas por

Thomas e Velthouse (1990) retratam a importância da percepção de controle para o *empowerment* psicológico.

Assim, comprova-se, conforme já descrito na literatura, que quando os colaboradores sentem a importância do seu trabalho, quando estão envolvidos com a organização, mais facilmente transformam as suas atitudes e crenças em linha com os objetivos e missão da mesma (Menon, 2001). Consideram-se também mais satisfeitos quando têm a percepção que se sentem capazes de influenciar o seu trabalho – dimensão impacto (Cicolini, Comparcini, & Simonetti, 2014).

Para verificar o último objetivo desta investigação, “verificar se a percepção de comprometimento organizacional varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais”, analisamos as seguintes hipóteses:

Do cruzamento da variável independente género (hipótese 8) com as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), registaram-se diferenças significativas apenas na dimensão afetiva. O que corrobora a revisão da literatura, em que os indivíduos com comprometimento afetivo demonstram maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso organizacional, tal como referem Meyer e Allen (1997), e por isso, o indivíduo estará disposto a gerar os melhores resultados e a desempenhar as funções independentemente da situação e circunstâncias (García-Mas & colaboradores, 2006).

A segunda variável independente testada foi a idade (hipótese 9). Neste campo, as diferenças encontradas foram significativas nas dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional, o que se verificou em estudos que apontam geralmente uma associação positiva entre a idade e o comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1993; Bastos, 1994; Fink, 1992; Mathieu & Zajac, 1990) e que referem que a idade está principalmente relacionada com o comprometimento afetivo e normativo pelo maior tempo de reflexão e de avaliação que o indivíduo tem na organização. Nesta mesma linha, os estudos efetuados por Fink (1992), Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994) comprovam que a idade se correlaciona significativamente com o comprometimento instrumental, sobretudo porque à medida que a idade avança torna-se mais difícil encontrar

novas oportunidades de trabalho. O facto de alguns indivíduos se encontrarem há vários anos na organização faz com que exista igualmente uma maior adesão às normas e procedimentos vigentes e um sentido de obrigação para com a organização que também lhes ofereceu um conjunto de oportunidades em termos de evolução pessoal e profissional (compromisso normativo).

Na hipótese 10, os resultados do estudo indicam a ausência de uma relação significativa e positiva entre o comprometimento organizacional e as habilitações académicas. Estes resultados não se coadunam com os de outros autores (Mathieu & Zajac, 1990), que referem que as dimensões do comprometimento apresentam uma relação negativa, porque o maior nível de habilitações literárias tende a estar associado a mais alternativas de emprego.

Quanto à variável antiguidade na organização (hipótese 11), verificaram-se diferenças significativas apenas na dimensão instrumental em relação ao comprometimento organizacional. Ao contrário dos estudos realizados por Sommer, Bae, e Luthans (1996), Butler e Vadanovich, (1991), Olivier (1990), Cohen (1993) e Demirer, Gurus e Akgül (2010), que nos indicam que a antiguidade não tem correlação positiva com o compromisso organizacional e, por isso, a quantidade de anos de trabalho na organização não é uma condição para que os colaboradores se sintam mais comprometidos.

Na hipótese 12, podemos concluir que as relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo e o regime contratual, não evidenciaram diferenças significativas. Ou seja, o tipo de contrato que cada colaborador possui não condiciona o seu comprometimento com a organização, segundo os resultados obtidos neste estudo.

As relações estabelecidas entre o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo e o tipo de cargo ocupado na organização, não evidenciaram diferenças significativas, o que responde à hipótese 13. Contrariamente ao encontrado na literatura, onde segundo Leite (2004), verifica-se que o aumento do comprometimento organizacional deve-se a alguns preditores como: aumento do tempo de serviço na organização; cargos que os

colaboradores ocupam (cargos mais importantes na organização); boas políticas de recompensas e reconhecimento; a variedade das tarefas; a comunicação e consideração por parte dos líderes; remunerações e os níveis de produtividade.

Por último, ao analisar a questão em que os participantes tinham de avaliar a sua organização numa escala de 1 a 10, em que 1 era “muito má” e 10 “era muito boa”, os resultados obtidos demonstraram que os participantes avaliam a sua organização em 8 valores como se verificou de acordo com a moda e, em média de 7,80. Podemos então afirmar que os colaboradores em geral consideram a sua organização como sendo “boa” para trabalhar.

## **CONCLUSÃO**

Atualmente, a positividade é o foco de todas as organizações que pretendem possuir um clima organizacional saudável e assim destacarem-se num mercado global, cada vez mais competitivo. Logo, todas as estratégias possíveis e aplicáveis para satisfazer, reter e promover o “positivo” dos colaboradores e das organizações são cruciais. Chong, Teoh, e Qi (2015) afirmaram que com suporte organizacional, formação e informação, os colaboradores com *empowerment* estão alinhados com os objetivos da organização, sentindo-se confiantes, melhorando a qualidade de serviço ao cliente e, conseqüentemente, encontram-se comprometidos com a organização.

Nas organizações existem indivíduos que evidenciam comprometimento pela organização, através do desejo (afetivo), outros pela necessidade (instrumental) e outros pela obrigação (normativo) de permanecerem na organização. Quanto ao *empowerment* psicológico, este corresponde a um conjunto de estados psicológicos refletido pelas suas dimensões (significado, competência, autodeterminação e impacto) que são necessários aos indivíduos para obterem uma sensação de controlo em relação ao seu trabalho (Spreitzer, 2007).

Pela análise dos resultados obtidos com a presente investigação, foi possível alcançar algumas ilações relativas ao contexto organizacional em análise. Conseguimos concluir que existe efetivamente uma relação positiva entre o *empowerment* psicológico e o

comprometimento organizacional. Conclui-se que os indivíduos apresentam um comprometimento afetivo e, relativamente ao *empowerment* psicológico a dimensão mais valorizada foi a competência. Ou seja, os indivíduos das três organizações estudadas permanecem nelas porque estão ligados emocionalmente às mesmas, e ao mesmo tempo manifestam possuir *empowerment* psicológico, dado que a dimensão competência foi a mais valorizada, seguindo-se do significado, autodeterminação e por último o impacto. A competência percebida constitui uma dimensão do *empowerment* psicológico dado que os colaboradores se envolvem mais nas tarefas quando sentem que têm poder ou competências para as desempenhar (Menon, 2001).

Hashemy, Yousefi, Soodi e Omidi (2016) enfatizam a importância das características do *empowerment* nos colaboradores de forma a melhorar o seu nível de desempenho organizacional. Assim, o *empowerment* será a estratégia base para melhorar as transformações organizacionais. Por outras palavras, os participantes desta investigação caracterizam-se como indivíduos emocionalmente relacionados com a organização e, por isso podem demonstrar maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso da mesma (Meyer & Allen, 1997). Em simultâneo, encaram o *empowerment* psicológico como um estado da alma no qual experienciam os sentimentos de controlo no seu trabalho. Os colaboradores têm consciência das tarefas que estão a desempenhar, têm responsabilidade sobre o resultado do seu trabalho e do progresso organizacional no geral. São indivíduos que evidenciam querer gerar melhores resultados no desempenho das suas funções, independentemente da situação e circunstâncias em que se encontram (García-Mas et al., 2006).

Segundo Román, Pereira e Ribeiro (2019), para que os funcionários se sintam empoderados, as organizações devem dar-lhes acesso a oportunidades de aprender e desenvolver, fornecer as informações e recursos necessários e o apoio indispensável para aumentar e contribuir melhor de si mesmos em favor da empresa e de seu ambiente.

Meyer e Herscovitch (2001) concluem que o comprometimento afetivo é a mais desejada forma de comprometimento do ponto de vista da organização, o que foi confirmado neste estudo, pois foi o comprometimento afetivo que obteve maior média por parte dos participantes. Ao conquistar o comprometimento dos colaboradores consegue-se que estes manifestem preocupação com o bem-estar e sucesso da organização onde trabalham (Müller et al., 2005), o que irá se refletir num comportamento adequado, de modo a que se alcancem os objetivos organizacionais (Kuabara & Sachuk, 2010). Consequentemente, o clima organizacional irá contribuir para uma maior participação dos indivíduos e uma maior comunicação, o que incentiva à fiabilidade dos indivíduos, trazendo retornos positivos a longo prazo (Kuabara & Sachuk, 2010).

As organizações devem, assim, definir estratégias e objetivos para manter a competitividade e distinguirem-se de outras. Torna-se importante que as organizações analisem o nível de *empowerment* e comprometimento dos seus colaboradores, nas suas diferentes dimensões. É através desta análise que as organizações irão apresentar soluções sobre alguns problemas, como o absentismo, o *turnover*, desempenho (performance), desmotivação laboral e melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, motivando os colaboradores e atraindo outros talentos (Morrow, 1983, cit. por Cohen & Veled-Hecht, 2010; Judeh, 2011). No contexto organizacional positivo, fica evidenciado que o comprometimento organizacional e o *empowerment* psicológico constituem importantes contributos para as organizações positivas, o que responde à grande questão desta investigação.

## **FONTES E BIBLIOGRAFIA**

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

Ahmad, N., & Oranye, O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses

- working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 5, 582-591.
- Albar, M., García-Ramírez, M., Jiménez, A., & Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of scale of psychological Empowerment in the workplace. *Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800.
- Al-Dweik, G. Al Daken, L. Abu Snieneh, H. & Ahmad, M. (2015). Work- Related Empowerment among Nurses: Literature Review. The International. *Journal of Productivity and Quality Management*, 1-22.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence or Career Stage Effects? in González, T.F., Guillén, M. Organizational Commitment: A proposal for a wider ethical concetualization of «Normative Commitment». *Journal of Business Ethics*, 78, 401-414.
- Almeida, H. & Orgambídez-Ramos, A. (2015). *Comportamento organizacional, guia de apoio ao estudante universitário* (2ª ed.). Faro: Sílabas & Desafios.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2010). Subjective well being in organizations. In Kim S. Cameron and Gretchen M. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (178-189). Nova Iorque: Oxford University Press, Inc. Publishers.
- Bastos, A. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato* (Tese de doutoramento). Universidade de Brasília, Brasília.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46.
- Butler, G. & Vadanovich S. (1991). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of Psychology*, 126(2), 139-146.
- Choi, H. G., & Ahn, S. H. (2016). Influence of nurse managers`authentic leadership on nurses` organizational commitment and job satisfaction: focused on the mediating effects

- of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 46, 100-108.
- Chong, S., Teoh, W., & Qi, Ye. (2015). Comparing customer satisfaction with china Mobile and china telecom services: an Empirical study. *The Journal of Developing Areas*, 2, 1083- 1094.
- Cicolini, G., Comparcini, D. & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses' jobsatisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22, 855-871.
- Cohen, A. & Veled-Hech, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personel Review*, 39(5), 537-556.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A metaAnalysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Demirer, H., Güres, N. & Akgül, V. (2010). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational fators on sales persons work attitudes in Travel Agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.
- Dessen, M., & Paz, M. (2010). Bem-estar Pessoal nas Organizações: O Impacto das configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26 (3), 549-556.
- Dias, D. & Filho, A. (2008). Valores Organizacionais e Comprometimento: Um estudo de Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Fagulha, A. & Moreira, C. (2009). *Organizações positivas, organizações saudáveis*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Feltner, A. Mitchell, B., Norris, E., & Wolfle, C. (2008). Nurses' views on the characteristics of an effective leader. *Association of Peri-operative Registered Nurses Journal*, 87(2), 363372.
- Fink, S. (1992). *High commitment workplaces*. New York. Quorum Books.

- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5ª. ed., N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quintero, G. E. & Toro, O.E., (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicotherma*, 18(3), 425-432.
- Hashemy, S., Yousefi, M., Soodi, S. & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
- Istomina, N., Suominen, T., Razbadauskas, A., Martinkenas, A., Kuokkanen, L., & Leino-Kilpi, H. (2011). Lithuanian nurses' assessments of their empowerment. *Scandinavian journal of caring science*, 26, 3–11.
- Joaquim, S. F. B. O. (2012). *Organizações Positivas: Influência na Satisfação com a Função*. (Dissertação de mestrado) Universidade dos Açores, Açores.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role of conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Business research*, 4(3), 171-181.
- Kazlauskaitė, R., Buciušienė, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 2, 138-158.
- Kuabara, P. & Sachuk, M. (2010). Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. *Em Qualit@s Revista Eletrônica*, 9(3), 1-15.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.

- Laschinger, H., Finegan, S., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–545.
- Leite, C. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual* (Dissertação mestrado). Universidade Federal da Bahia: Salvador.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M. & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An international Review*, 1, 153-180.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Müller, M., Rauski, E., Eyng, I., & Moreira, J. (2005). Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso no Supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*, 1(4), 511-518.
- Nascimento, D.F. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias Lisboa. Obtido

<https://core.ac.uk/download/pdf/48578919.pdf>

- Pinto, V. (2010). *Liderança Positiva – Um estudo exploratório na Toyota Caetano de Portugal*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Aveiro.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)*, Salvador, Brasil.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Román, J., Pereira, P. & Ribeiro, C. (2019). Empowerment Estructural: Potenciando la Capacidad Innovadora de las Organizaciones. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 55-80.
- Silva, C., & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, 13(1), 29-39.
- Silva, J., & Vergara, S. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 43(3), 10-21.
- Sommer, S., Bae S., & Luthans F. (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In.: Cooper, C.; Barlin, J. (Org.). *Handbook of organizational behavior*. Sage Publications.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academic Management Review*, 15(4), 666-681.
- Wang, X. (2007). Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*, 1(3), 167-179
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.