



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **O Empoderamento Psicológico e a sua relação com os comportamentos proativos e inovadores no trabalho**

**(“Versão Final após Defesa Pública”)**

**Natália Sofia Capela Oliveira Bernardo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Samuel José Fonseca Monteiro

**Covilhã, Outubro de 2016**



# Dedicatória

A ti...

“A solidão é uma experiência comum. É um sentimento penoso que se tem quando há discrepância entre o tipo de relações sociais que desejamos e o tipo de relações sociais que temos”

Neto (2000).



# Agradecimentos

Agradeço àquela força que a todos nos une.

Agradeço a todas aquelas pessoas que me deram o amor necessário que permitiu energizar a elaboração deste trabalho.

Ao Professor Samuel Monteiro, orientador da dissertação, a paciência, o apoio, o esforço e a competência demonstrados.

À Cibele, amiga para além do oceano.

Ao Jorge e à Maria por terem sido o suporte afectivo ao longo da licenciatura, etapa base para esta dissertação

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, foram intervenientes na divulgação e execução da recolha de dados.

Aos respondentes que disseram que o Empoderamento Psicológico tem um fator (A.M.O.), onde se origina toda a percepção no caminho da felicidade e bem-estar. Sentirmo-nos empoderados é antes de mais estarmos de bem conosco próprios, estarmos felizes, tomarmos as rédeas e andar para a frente. É aquela sensação de que chegámos ao fim com a missão cumprida.

Aos meus pais, pois foram sempre eles que estiveram ao meu lado e foram aquele apoio de que todos precisamos ao longo da vida. Lev Vigotski diz-nos que ao longo da aprendizagem de vida os nossos pais funcionam como um andaime na sua construção, que vai crescendo quando dele necessitamos. À medida que a obra vai avançando os andaimes vão-se retirando. Continuareis sempre a ser os meus andaimes, nesta ou noutra dimensão. Obrigado pais.

Ao Luis, Lena, Luis Miguel e Tiago por me encherem sempre de carinho.

Ao “T’Zó, à Gracinda, à Mariana, ao João Nuno, por estarem no meu coração.

Ao meu marido por me obrigar sempre a assentar os pés na terra.

Aos meus filhos, pois lidar com a mãe Natália não é fácil. Querer viver o mundo real alucinada com o pai Natal é complicado. Ao João Esteves que foi um apoio incondicional.



## Resumo

A presente dissertação de Mestrado em Psicologia (do Trabalho e das Organizações) assumiu como objetivo principal a investigação e análise do relacionamento do Empoderamento Psicológico (EP) com os Comportamentos Proativos (CP) e Inovadores (CI) em contexto organizacional e de trabalho. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, com objectivos descritivos e correlacionais, apresentando, ainda, contributos instrumentais.

A amostra considerada integra um total de 459 participantes válidos, composta por 263 mulheres e 196 homens, com uma idade média de 42 anos e desvio padrão de 14,262 . A recolha de dados foi realizada através de questionários auto-administrados. O construto EP foi medido por recurso à escala de Spreitzer (1995), cuja construção assenta num modelo de empoderamento cognitivo composto por quatro fatores: o Significado, a Competência, a Autodeterminação e o Impacto. O instrumento usado para avaliação dos CP, desenvolvido por Kamia e Porto (2009), foi adaptado linguisticamente. Foi ainda usada a escala adaptada por Pinheiro (2012) para se aceder aos CI.

A influência do EP nos CP e nos CI revelou, na presente amostra, ser estatisticamente significativa. Os resultados indicam a existência de associações de magnitude de grande efeito em todas as variáveis. Objetivou-se, também, verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas ao nível das variáveis latentes em função das variáveis sociodemográficas, o que se veio a verificar, parcialmente, no EP e nos CP, não se verificando, contudo, diferenças nos CI.

## Palavras chave

Empoderamento psicológico, Comportamentos Proativos, Comportamentos Inovadores, Autodeterminação Motora das Organizações, Trabalho.



# Abstract

This Master's thesis in Psychology (Work and Organizations) took over as main objective research and analysis of Psychological Empowerment relationship (PE) with Proactive Behaviors (PB) and Innovative (IB) in organizations and work. It is a quantitative study with descriptive and correlational objectives, presenting also instrumental contributions.

The sample considered part of a total of 459 valid participants, consisting of 263 women and 196 men with an average age of 42 years and standard deviation of 14.262. Data collection was conducted through self-administered questionnaires. The PE construct was measured by use of scale Spreitzer (1995), whose construction is based on a cognitive empowerment model consists of four factors: Meaning, Competence, Self-Determination and Impact. The instrument used to evaluate the CP, developed by Kamia and Porto (2009), was adapted linguistically. It was also used to scale adapted by Pinheiro (2012) to access the CI.

The influence of the EP in CP and CI revealed, in this sample, statistically significant. The results indicate the existence of large effect of magnitude of associations in all the variables. The objective was to also check whether there were statistically significant differences at the level of latent variables in terms of sociodemographic variables, which turned out, in part, the EP and CP, it does not appear, however, differences in CI.

## Keywords

Psychological Empowerment, Proactives behaviors, Innovate behaviors, The Organizations Motor's Autodetermination, Work.



# Índice

Introdução	1
PARTE I - Enquadramento Teórico	3
1. Teoria do empoderamento	3
1.1 Nível de análise comunitário	3
1.2 Nível de análise organizacional	4
2. O Empoderamento Psicológico	7
2.1 Modelo Cognitivo do Empoderamento Psicológico	10
2.2 O Empoderamento Psicológico no contexto do trabalho	12
2.2.1 Significado	14
2.2.2 Competência	15
2.2.3 Autodeterminação	15
2.2.4 Impacto	17
3. Comportamentos proativos	19
3.1 Delimitação conceptual	19
3.2 Componentes dos comportamentos proativos	20
3.2.1 Planificação e ações de mudança visando o cumprimento de objetivos organizacionais de longo prazo	20
3.2.2 Procura por oportunidades de mudança	22
3.2.3 Confrontação de obstáculos e resolução de problemas	23
4. Comportamentos inovadores	25
4.1 Delimitação conceptual	25
4.2. Definição de comportamentos de trabalho inovadores	27
4.3 Componentes dos comportamentos de trabalho inovadores	29
4.3.1 Geração de ideia	29
4.3.2 Promoção da ideia	30
4.3.3 Realização da ideia	30
PARTE II - Estudo empírico	33
5. Metodologia	33
5.1 Procedimentos	33
5.2 Da conceptualização ao desenvolvimento de instrumentos de avaliação	34
5.2.1 Escala do empoderamento psicológico	35
5.2.3 Escala dos comportamentos inovadores	39
5.3 Instrumentos - Validação	40
5.3.1 Análise factorial, sensibilidade e consistência interna da escala do Empoderamento Psicológico	40
5.3.2 Análise factorial, sensibilidade e consistência interna da escala dos Comportamentos Proativos	43

5.3.3 Análise factorial, sensibilidade e consistência interna da escala dos Comportamentos Inovadores	44
6. Do problema à formulação das hipóteses de investigação	45
6.1 Objetivos	45
6.2 Hipóteses	45
7. Resultados	49
7.1 Caracterização da amostra	49
7.2 Relação entre o Empoderamento Psicológico, os Comportamentos Proativos e os Comportamentos Inovadores	50
7.3 Influências do Empoderamento Psicológico nos Comportamentos Proativos e nos Comportamentos Inovadores	52
7.4 Diferenças nas variáveis latentes em função das variáveis sociodemográficas	54
8. Discussão dos resultados	58
9. Conclusões	66
Referências	70

# Lista de Figuras

Figura 1. Empoderamento psicológico adaptado de Zimmerman (1995)	7
Figura 2. Ciclo do empoderamento adaptado de Quinn & Spreitzer (1997)	8
Figura 3. Estágios do empoderamento psicológico adaptado de Conger & Kanungo (1988)	10
Figura 4. Modelo cognitivo do EP adaptado de Thomas & Velthouse (1990)	12
Figura 5 - Modelo do Empoderamento Psicológico adaptado de Spreitzer (1995)	14
Figura 6 - Continuum do comportamento autodeterminado adaptado de Ryan & Deci (2000)	16



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tratamento dos valores omissos da amostra	34
Tabela 2 - Itens da escala do Empoderamento Psicológico e seus autores adaptado de Spreitzer (1995)	36
Tabela 3 - Itens da escala dos CI e seus autores adaptado de Janssen (2000)	40
Tabela 4 - Frequência e percentagem da variável Geração	49
Tabela 5 - Correlações entre o Empoderamento Psicológico (EP), os comportamentos proativos (CP) e os Comportamentos Inovadores (CI)	51
Tabela 6 - Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CMMPOF, variância e ajustamento do modelo	53
Tabela 7 - Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CAPA, variância e ajustamento do modelo	53
Tabela 8 - Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CI, variância e ajustamento do modelo	54



# Lista de Acrónimos

AMO- Autodeterminação Motora das Organizações

CAPA - Comportamentos de Análise Procura e Avaliação

CI- Comportamentos Inovadores

CMMPOF- Comportamentos de Mudança , Melhoria e Planeamento de Objetivos Futuros

CP- Comportamentos Proativos

EP- Empoderamento Psicológico

PTF - Perspetiva Temporal de Futuro

VD- Variável Dependente

VI- Variável Independente



# Introdução

Marx e Weber foram os primeiros autores de trabalhos sobre o poder nas organizações. Marx conceptualiza a sua visão de poder com a posse (ser dono da tecnologia), pelo que, quem dela se apodera, subjuga o outro que não a tem. Neste trabalho, acredita-se que existe sempre no sujeito alguma forma de poder (Saraiva & Santos, 2011), pelo que esta definição não se encaixa na nossa perspetiva. Empoderar na nossa linha de pensamento é um processo que decorre ao longo do ciclo vital.

A revisão teórica inicial indicou aos autores o caminho da psicologia cognitiva, pelo que, este estudo interessou-se por tentar perceber como funcionam no trabalho as perceções de poder de cada um. Desse modo, há que fazer um esforço no sentido de relacionar cognições. Porque a linguagem, “é ela própria, um processo que transcende a mera individualidade porque é actividade social, no sentido em que cada psiquismo é comunicado aos outros” (Gleitman, Fridlund e Reisberg, 2011 - pág 468), entendemos que dentro das organizações experienciam-se emoções, que nem sempre se manifestam em comportamentos observáveis. A perceção dessas emoções juntamente com o impacto que percebemos provocar na nossa organização, dá-nos aquela energia que nos faz querer fazer. A esta energia demos o nome de Autodeterminação Motora das Organizações (A.M.O.).

Citando Monteiro (2015, p. 67) “ a globalização actual é assimétrica e polarizadora. Aprofundou ao contrário do que dizia Martin Wof, as desigualdades económicas e sociais. Segmentou mais o mundo e hierarquizou socialmente. O extremo dos ricos e poderosos”. Tais fenómenos levam as organizações a exigir dos seus colaboradores comportamentos proativos e inovadores. Este estudo interessou-se por perceber que processo motivacional estará na base de tais comportamentos.

Konger & Canungo (1988) falam-nos pela primeira vez no empoderamento psicológico como um construto motivacional. Thomas & Velhtouse (1990), aderindo ao seu pensamento, apresentam um modelo cognitivo de empoderamento psicológico, referindo que aquele construto é composto por quatro cognições: 1 - Significado; 2 - Competência; 3 - Autodeterminação; 4 - Impacto. Spreitzer (1995) construiu o primeiro instrumento de medição do empoderamento psicológico, baseado neste entendimento, sendo o seu estudo assente na psicologia cognitiva, sugerindo no entanto, que pesquisas futuras deveriam complementar o seu modelo através de uma maior compreensão do processo, nomeadamente no que diz respeito às variáveis sociais como a desejabilidade social ou a estabilidade ao longo do tempo, sendo a comunicação entre as pessoas, no nosso entender, um fator que poderá contribuir para uma melhor compreensão do dinâmico processo do empoderamento.

A linguagem e a perceção estão ligadas (Vigotsky, 1991). Bandura (1971) refere-nos que o reforço tem um papel facilitador na aprendizagem social. O modo de falar é denominado por

Fachada (2010) de paralinguística. *No seu entender a paralinguística é um fator importante na comunicação não verbal pois “tende a ser mais autêntica do que a verbal, dada a sua diversidade e riqueza. É mais difícil de controlar... Através da paralinguística as emoções, os sentimentos e os pensamentos, deixam-se transparecer mais facilmente. A voz transmite energia, entusiasmo e interesse pelo interlocutor e pela relação estabelecida ”* (Fachada, 2010, p. 50).

Somos alertados por (Lopes, 2000) para a pressão diária que é exercida dentro de algumas organizações. No dia a dia do mundo do trabalho a chefia formal concorre muitas vezes com a liderança emergente. Um líder ideal será, segundo Neves (2011) referindo-se aos trabalhos de Bales e associados (1950), aquele que maior pontuação obtiver na actividade, na competência instrumental e na simpatia, sendo a simpatia a característica do líder do relacionamento. Através do gesto, o corpo socializa-se, e provoca a comunicação do sentido, enquanto movimento corporal (Magalhães, 2009).

Entende-se pois, que para compreender a motivação dos Comportamentos Proativos e Inovadores, poderá ser útil, para além de uma explicação puramente cognitiva, aditarmos também as emoções e consequentes esquemas emocionais, no sentido de percebermos a linguagem dos afetos, por exemplo através da simpatia, ou da empatia. Teremos então um modelo que aparentando centra-se no colaborador, não descarta o seu relacionamento com os demais.

# PARTE I - Enquadramento Teórico

## 1. Teoria do empoderamento

O conceito de *Empowerment* (empoderamento) advém dos tempos da reforma protestante levada a cabo por Lutero no séc. XVI, em plena época renascentista, onde a ânsia pelo saber e o espírito crítico, levaram à tradução da bíblia para a língua alemã, tornando, desse modo, acessível a todos, a informação que até então permanecia nas bibliotecas dos mosteiros, como propriedade exclusiva de algumas elites, estando aqui o conceito ligado ao protagonismo das pessoas em relação à sua religiosidade. Nesta tradição anglo-saxónica a palavra *empower* é traduzida como um verbo transitivo que remete para a noção de autorizar, permitir ou de dar poder ao outro (Baquero, 2013; Diniz, Tavares, Caldeira & Henriques, 2014; Roso & Romanini, 2014). Como verbo intransitivo empoderar refere-se a um processo em que o sujeito não age sobre o outro, age sobre si mesmo, sendo pois a acção da pessoa sobre si mesma, levando a mudanças e ações no sentido da evolução e do fortalecimento (Roso & Romanini, 2014).

Zimmerman (1995) refere que o empoderamento se trata de um construto multinível, pelo que cada nível de análise está interdependente do outro. Ao nível individual (das pessoas) o empoderamento varia por exemplo com o sexo, a raça ou a religião. Ao nível contextual e pensando nas organizações, variará, a título de exemplo, com o facto de estarmos perante uma organização hierarquizada ou perante uma organização participativa, pois as competências exigidas aos colaboradores diferem em cada um dos casos.

O tipo de liderança dentro da organização exigirá dos colaboradores competências voltadas para a resolução de conflitos grupais e tomadas de decisão se estivermos perante uma liderança participativa, ao passo que face a uma liderança autoritária restará aos colaboradores a aposta na capacidade de desenvolverem ações em grupo ou de contorno dos canais de comunicação. Ainda ao nível contextual poderemos referir a família, o trabalho ou a recreação. Deste modo, poderemos sentir-nos mais empoderados no contexto familiar e menos no laboral, por exemplo. O empoderamento não é estável, varia ao longo do tempo, pelo que poderemos sentir-nos empoderados num momento e desempoderados noutra (Zimmermann, 1995).

### 1.1 Nível de análise comunitário

O empoderamento é um processo onde as comunidades, as organizações e as pessoas assumem o controlo sobre si próprios, sendo olhado como método para a identificação,

facilitação ou criação de contextos em que as pessoas isoladas possam ser compreendidas, ter voz e influência na tomada de decisões que lhes digam respeito (Rappaport,1987). Ou ainda como nos referem Zimmerman e Rappaport (1988) o empoderamento faz a ligação entre as competências/forças individuais e os comportamentos proativos em questões de política e mudança social. É um processo em que as pessoas ganham a mestria de controlo sobre as suas próprias vidas e da participação democrática na vida comunitária.

Ornelas (2008), referindo-se a outros autores como Kieffer (1984), Mechanic (1992), Wallerstein (1992), Albee (1980,1981), Kelly (1977), Langton (1978) ou Ryan (1971), entende o empoderamento como um processo que envolve o respeito mútuo, o apoio e a participação em grupos e a reflexão crítica. A pessoa desenvolve-se ao longo do tempo capacitando-se através do conhecimento de si próprio e dos seus objetivos e das estratégias para os alcançar. Envolve uma acção social visando uma eficácia política e de melhoria da qualidade de vida, dotando as pessoas de um autoconceito positivo e capacidade crítica e analítica do ambiente, gerando recursos pessoais para intervir. Trata-se de um construto multidimensional, interactivo, assentando numa perspectiva de mudança no sentido da base para o topo (*bottom-up*) e engloba a reflexão crítica, o suporte e a motivação para participar, consistindo a reflexão crítica no “conhecimento que os indivíduos têm sobre a sua comunidade e à sua capacidade em analisar e questionar o contexto social e político em que estão inseridos” (Ornelas, 2008, p. 49). Este conhecimento implica identificar e conhecer o funcionamento das estruturas de poder e processos de tomadas de decisão, bem como a mobilização e gestão de recursos necessários à satisfação dos objetivos estabelecidos. A consciência crítica advém da experiência de vida e da relação com os outros, sendo necessário no empoderamento, para além da consciência crítica, competências de participação, destacando-se pois as competências sociais.

Peterson (2014) define o empoderamento como sendo “um processo ativo e participatório, através do qual indivíduos e grupos ganham verdadeiro controlo sobre as suas vidas, adquirem direitos, e reduzem a marginalização” (p. 96).

## **1.2 Nível de análise organizacional**

Spreitzer (2007), numa revisão de literatura sobre o empoderamento que incidiu nos últimos 20 anos, diz-nos que nos tempos atuais se as organizações quiserem vingar e sobreviver no ambiente global que se vive no mundo dos negócios precisam do: “conhecimento, ideias, sinergias e criatividade de todos os colaboradores” (p. 3). Refere a autora que nas últimas décadas do séc. XX e início do séc. XXI foram inúmeros os estudos que se debruçaram sobre o empoderamento, podendo, no entanto, tais trabalhos ser resumidos em duas grandes áreas no que respeita ao mundo do trabalho. Temos, pois, o empoderamento sócio-estrutural (políticas

e práticas) e o empoderamento que se foca na percepção que o colaborador tem desse mesmo empoderamento, ou seja, as reacções individuais ao ambiente onde estão inseridos relativamente às políticas e práticas laborais.

O empoderamento sócio estrutural assentou num estudo etnográfico das organizações em que o poder dentro dos indivíduos que representam todos e cada um dos níveis do sistema, pressupõe acesso às oportunidades, informação e recursos, mesmo que a decisão final não venha a ser sua. Trata-se, pois, de uma visão em que o empoderamento assenta na partilha de ideias entre chefias e subordinados, partilha de poder através da delegação de responsabilidades. Deste modo, as chefias dispõem de mais tempo para a definição de estratégias e para a inovação. Esta versão de empoderamento remete para autoridades formais e de controle da organização, seguindo uma linha de comando em que a responsabilidade é delegada de uns para os outros, sendo as políticas, processos e práticas institucionalizadas através de linhas de comando do topo para a base, visando a partilha de informação e recompensas pelos colaboradores (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 2007).

A participação na tomada de decisão, o pagamento baseado no desempenho, a abertura de canais de informação, o emagrecimento das estruturas organizacionais através da descentralização do ciclo do poder ou ainda o treino centrado na construção do conhecimento, competências e habilidades são, no entender de Spreitzer (2007), algumas práticas de empoderamento. No entanto, sublinha que nenhuma destas técnicas surtirá efeito sozinha, pois o empoderamento sócio-estrutural surge da interação e reinvestimento entre todas elas. Tais teorias, no entanto, remetem-nos como já foi referido, para o empoderamento sócio estrutural e para as trocas sociais do poder, ou seja, falamos de empoderamento da organização e não do empoderamento realmente percebido pelos colaboradores, o que pode levar à constatação de um pretenso empoderamento da organização, sentindo-se os colaboradores desempoderados.

A variável em estudo na presente dissertação remete-nos para o nível individual, interessando, pois, saber qual a percepção que cada colaborador tem do empoderamento.

O Empoderamento Psicológico é um construto multidimensional, pelo que há necessidade de clarificar a sua natureza, para permitir a sua validação empírica (Peterson, 2014). Com as palavras deste último autor fica patente a necessidade da operacionalização do empoderamento. Interessa neste trabalho, antes de mais, a restrição ao mundo do trabalho e das organizações, verificando em termos de revisão bibliográfica serem praticamente inexistentes em Portugal estudos que versem sobre este foco. Além do mais, como também já ficou claro, o empoderamento é um construto extremamente amplo, pelo que há que referir que nesta dissertação o desenvolvimento teórico que suporta o estudo empírico é ao nível

individual e daí o construto em estudo se denominar empoderamento psicológico (EP) que iremos de seguida desenvolver.

## 2. O Empoderamento Psicológico

O empoderamento psicológico (EP) difere entre pessoas, contextos e tempo, incluindo componentes intrapessoais (auto percepção da capacidade de exercer influência), interrelacionais (competências e compreensão, críticas de modo a exercer influência sócio-política) e comportamentais (ações no sentido de exercer influência), apresentando-se na figura 1 esse esclarecimento esquematizado por Zimmerman (1995).

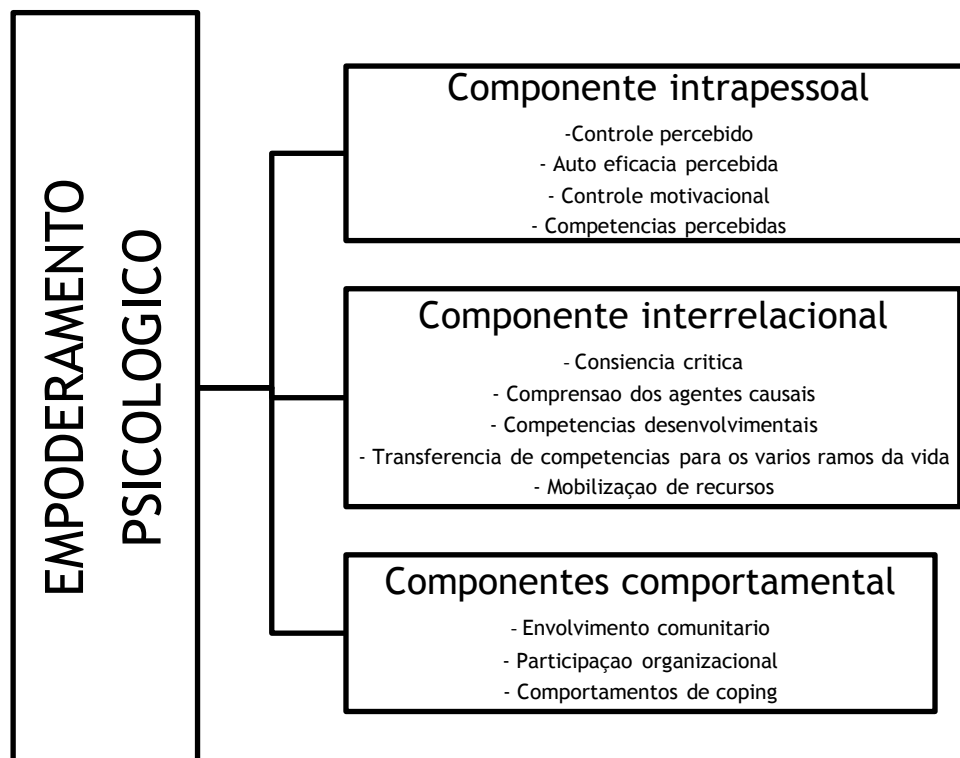


Figura 1. Empoderamento psicológico adaptado de Zimmerman (1995)

Quinn e Spreitzer (1997) que ao longo de mais de uma década estudaram organizações que implementam técnicas de empoderamento concluem que se trata de um processo que deverá ser definido em termos das crenças fundamentais e orientações pessoais (cf. Figura 2). Este processo apresenta-se, no entender dos autores, como a alternativa às organizações que pretendem colaboradores com maior efectividade, inovadores e adaptáveis. Os autores verificaram, no entanto, que mesmo as organizações que decidem apostar no empoderamento

como caminho para o sucesso, continuam a ter grandes dificuldades na ultrapassagem de três grandes barreiras na sua implementação, a saber: cultura burocrática com os seus múltiplos níveis hierárquicos; conflitos multinível que resultam das fortes divisões criadas entre os diversos departamentos; e, por fim, os conflitos trabalho-família devido ao aumento de exigência de tempo dedicado ao trabalho.

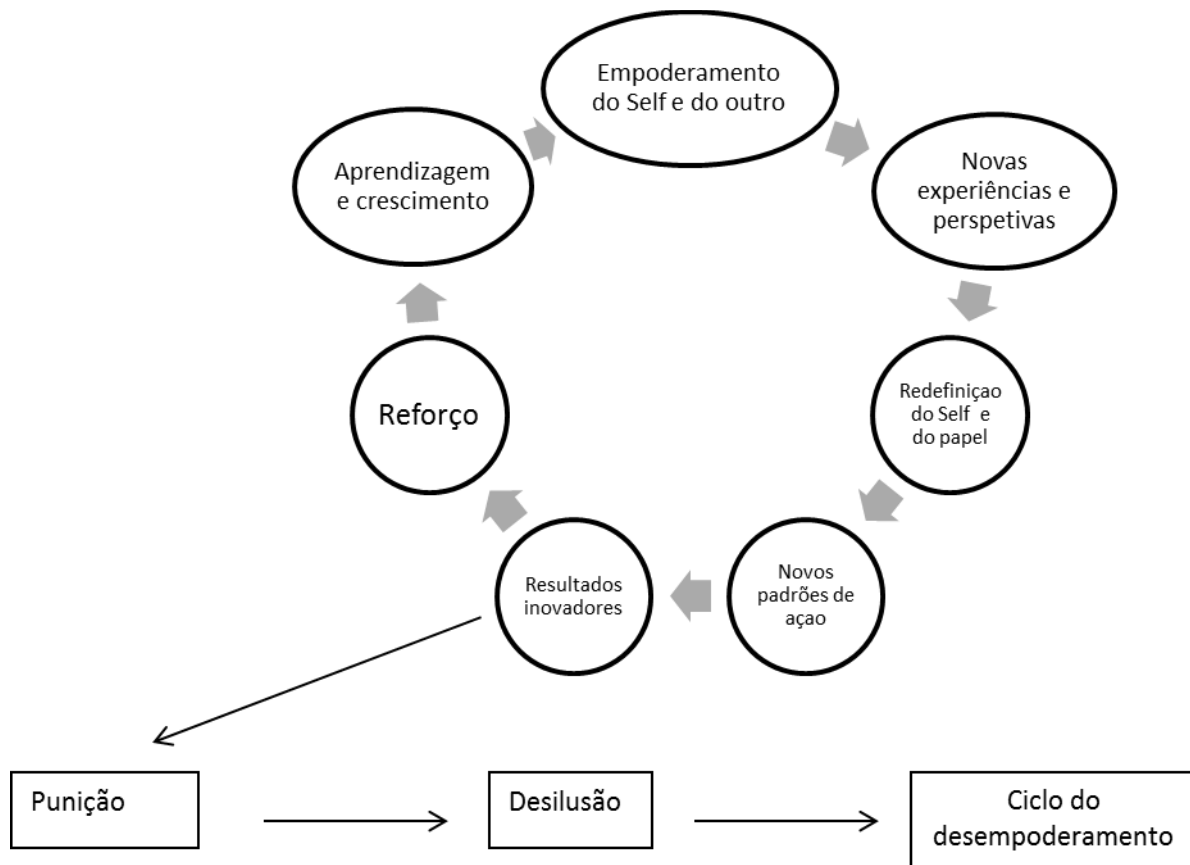


Figura 2. Ciclo do empoderamento adaptado de Quinn & Spreitzer (1997)

Conger e Kanungo (1988) são, poderemos dizer, os primeiros teóricos do empoderamento psicológico, (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 2007; Quinn & Spreitzer, 1997; Jose & Mampilly, 2015; Malik, Chughtai, Iqbal & Ramzan, 2013; Santos, Gonçalves, Ramos, Ales & Sierra, 2014; AlQuarashi, 2015). Entendem este construto como um processo dinâmico e motivacional, que capacita os colaboradores no sentido de lhes garantir as condições necessárias ao aumento da motivação no desempenho das tarefas, assente num forte sentimento de auto-eficácia, mais do que numa simples delegação de poderes. Estes autores pretenderam tratar analiticamente o construto pela sua interação com as diversas abordagens literárias, quer no campo da gestão quer no campo da psicologia, concluindo que a prática do empoderamento entre os colaboradores é a principal componente de efectividade na gestão e na organização. Verificaram que é da partilha do poder entre as chefias e os restantes

colaboradores que crescem formas de efectividade e produtividade totais, sendo também este processo que orienta um colectivo no seu desenvolvimento e manutenção. Dizem-nos ainda os autores que a literatura de gestão tende a fundir os termos poder e empoderamento, não sendo clara a sua relação, apontando, no entanto, para o sentido de poder como uma mera delegação e não na sua partilha, o que dá ao empoderamento uma conceção deveras limitada. Em termos psicológicos este construto não parece passível de ser tratado sem se perceberem os processos que lhe estão inerentes ou a sua natureza.

Entendem pois Conger e Kanungo (1988) como principais fontes de poder: o posto de trabalho e a posição estrutural, as características pessoais, a inteligência e, por fim, a oportunidade de acesso à informação. O EP como construto dinâmico assenta na ideia de que é um processo que surge da partilha de poder entre a chefia e os seus subordinados, concluindo-se da revisão literária efetuada pelos autores já referidos, que técnicas de gestão por objetivos e círculos de qualidade são modos de partilha de poder ou delegação de autoridade. Em termos motivacionais o EP entende o poder e o controle como algo interno aos/dos sujeitos. Nesta versão de construto motivacional o investimento na promoção da satisfação das necessidades intrínsecas de autodeterminação ou a crença de auto-eficácia levam os colaboradores a um sentimento de poder. Cabe então à organização o investimento na promoção destas forças, ou caso contrário, o investimento nas fraquezas levará a que as necessidades de poder saiam frustradas, e estaremos, assim, perante sentimentos de impotência dado que não houve adaptação às exigências sociais e ambientais. Conger e Kanungo (1988) dizem-nos, ainda, que tratando-se o EP de um construto motivacional, este assenta na capacitação, levando à criação de condições para um forte sentimento de auto-confiança, através da identificação das condicionantes do sentimento de impotência. No entanto, não é suficiente a remoção dessas condicionantes. No processo de EP interessa sim promover a autoconfiança para superar essas condicionantes.

Conger e Kanungo (1988) resumem na Figura 3 o processo de EP que dizem ser composto por cinco estágios, onde o primeiro consiste na identificação das condicionantes que levam ao sentimento de impotência. No segundo apontam-se as estratégias e técnicas de EP, onde, como já se referiu não bastará apenas a remoção das condicionantes que levam ao sentimento de impotência, mas, e acima de tudo, a promoção da auto-eficácia sugerindo-se para isso as técnicas do estágio 3, cujo reforço é referido no estágio 4, culminando no direccionamento dos comportamentos previstos no estágio 5.

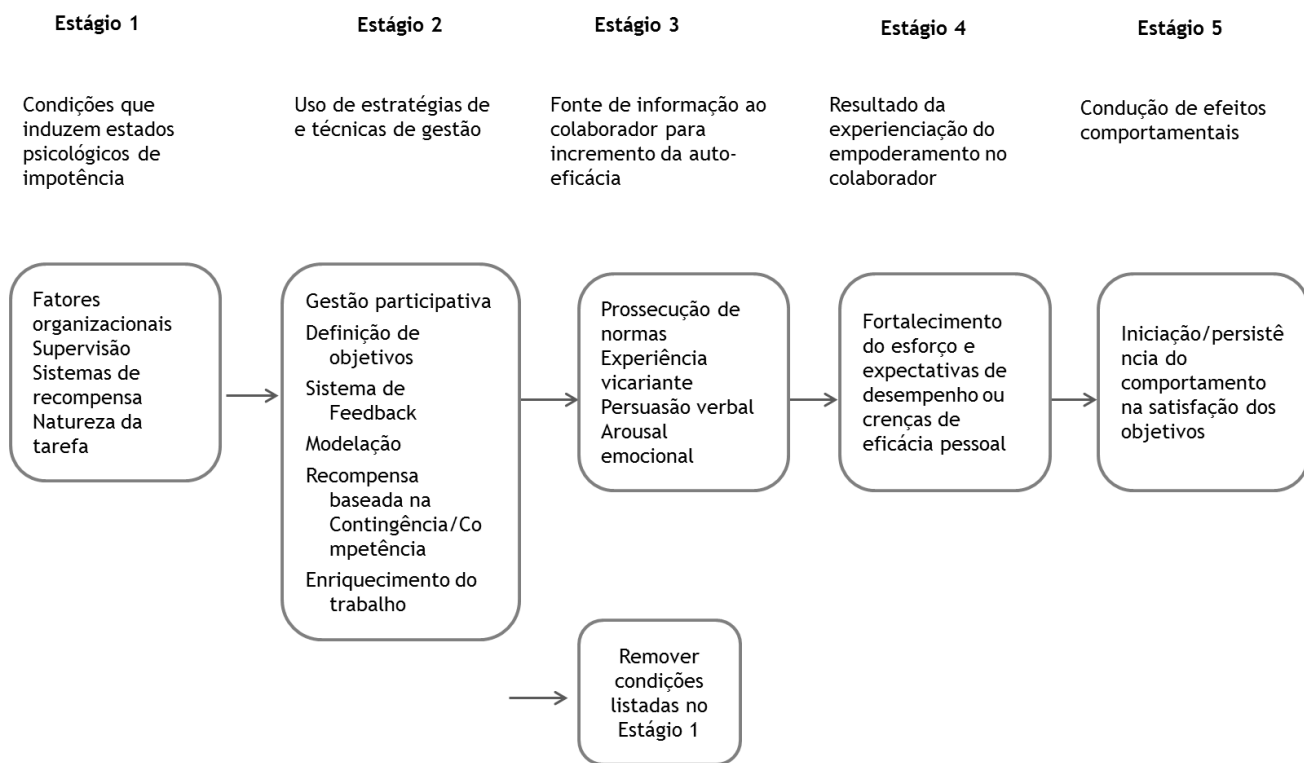


Figura 3. Estágios do empoderamento psicológico adaptado de Conger & Kanungo (1988)

## 2.1 Modelo Cognitivo do Empoderamento Psicológico

Partindo do trabalho de Conger e Kanungo (1988), que como se disse foram os primeiros autores a teorizar o EP como um construto motivacional, Thomas e Velthouse (1990) apresentam-nos então um modelo de empoderamento cognitivo que se centra nas mudanças das variáveis cognitivas, a que chamaram “*task assessment*” ou avaliação da tarefa e que determinam a motivação dos colaboradores. Os autores pretendem com este modelo associar o empoderamento a um tipo de motivação (intrínseca) que incluirá a auto-eficácia e, desse modo, permitirá interpretar os processos que levam os colaboradores a fazer tal avaliação. Estes processos referem-se ao julgamento subjectivo da construção/interpretação da realidade, sendo assim diferente de sujeito para sujeito. Esta avaliação que é influenciada pelas diferenças individuais remete para uma ideia de empoderamento assente numa determinada energia, o que significa dizer que empoderar é energizar. O alvo é a tarefa em si e não tanto fatores externos como a recompensa ou o castigo, envolvendo as actividades dirigidas a um objetivo, pelo que o gostar de fazer dirige-se não só às características da tarefa em si, como também aos objetivos, o que no entender dos autores culmina no significado que o trabalho tem para cada um.

No entender de Thomas e Velthouse (1990) a motivação é vista como algo inerente ao colaborador, ou seja, é intrínseca, sendo a auto-eficácia um dos seus componentes. No entanto, trata-se de uma perspectiva construcionista da motivação intrínseca, uma vez que estamos perante um julgamento que vai mais além da realidade observável, envolvendo três processos na construção desse significado, que são a avaliação, a atribuição e a previsão, ou seja, responde às questões: como está a correr, o que originou os eventos passados e o que poderá acontecer no futuro. Estamos, assim, perante um modelo cujo núcleo são a avaliação da tarefa (interpretações ou representações da realidade), os eventos ambientais e o comportamento. Tal modelo abrange para além do mencionado núcleo, outras duas variáveis explicativas que são a avaliação global (*locus de controlo* - traço de personalidade com maior relevância no impacto) e os estilos interpretativos (atribuição, avaliação e previsão). Os eventos ambientais representam, assim, os comportamentos passados e futuros, isto é, o que fizemos no passado terá determinadas consequências no futuro, baseando-se esta avaliação não só na experiência própria como também noutros eventos externos.

A avaliação da tarefa, no entender destes autores do modelo cognitivo do EP, tem inerentes quatro dimensões que são o impacto, as competências, o significado e a escolha, onde o impacto representa as expectativas do desempenho, as competências remetem para as expectativas do esforço, o significado antecipa o resultado das capacidades e a escolha representa a percepção da possibilidade de escolha baseada nestas variáveis. Este trabalho é inovador dado que olha a tarefa como o conjunto de ações necessárias à satisfação de determinados fins, ou seja, tem implícita a acção e o propósito. Deste modo, se até aqui a motivação intrínseca da tarefa significava a experiência positiva obtida a partir do desempenho da tarefa, agora envolve aquelas condições genéricas de que o indivíduo se socorre para desempenhar a tarefa, que motivam e satisfazem. Pode então dizer-se que a avaliação da tarefa é a causa direta da motivação intrínseca da tarefa e da satisfação. O modelo de Thomas e Velthouse (1990), mais do que perceber as características da tarefa, pretende identificar a chave do processo interpretativo que introduz a diversidade das cognições individuais, ou seja, trata-se de um novo conjunto de variáveis independentes no comportamento organizacional denominados estilos interpretativos. Deixamos então um paradigma que se baseava na verificação da realidade externa com precisão objetiva, cujos desvios são tidos como erros disfuncionais, para uma nova visão onde os julgamentos individuais e consequentes comportamentos dirigidos à tarefa são compostos por cognições que vão muito além da já referida realidade objectiva, podendo o ambiente de trabalho exercer uma forte influência nas cognições do empoderamento.

Assim Thomas e Velthouse (1990) resumem o seu modelo de empoderamento cognitivo, e que consta da Figura 4, em cinco elementos, onde os primeiros três, que são os eventos ambientais, o comportamento e a avaliação da tarefa fazem parte de um núcleo central, que

se conjuga com o quarto elemento (avaliação global) e é influenciado pelo quinto (estilos interpretativos).

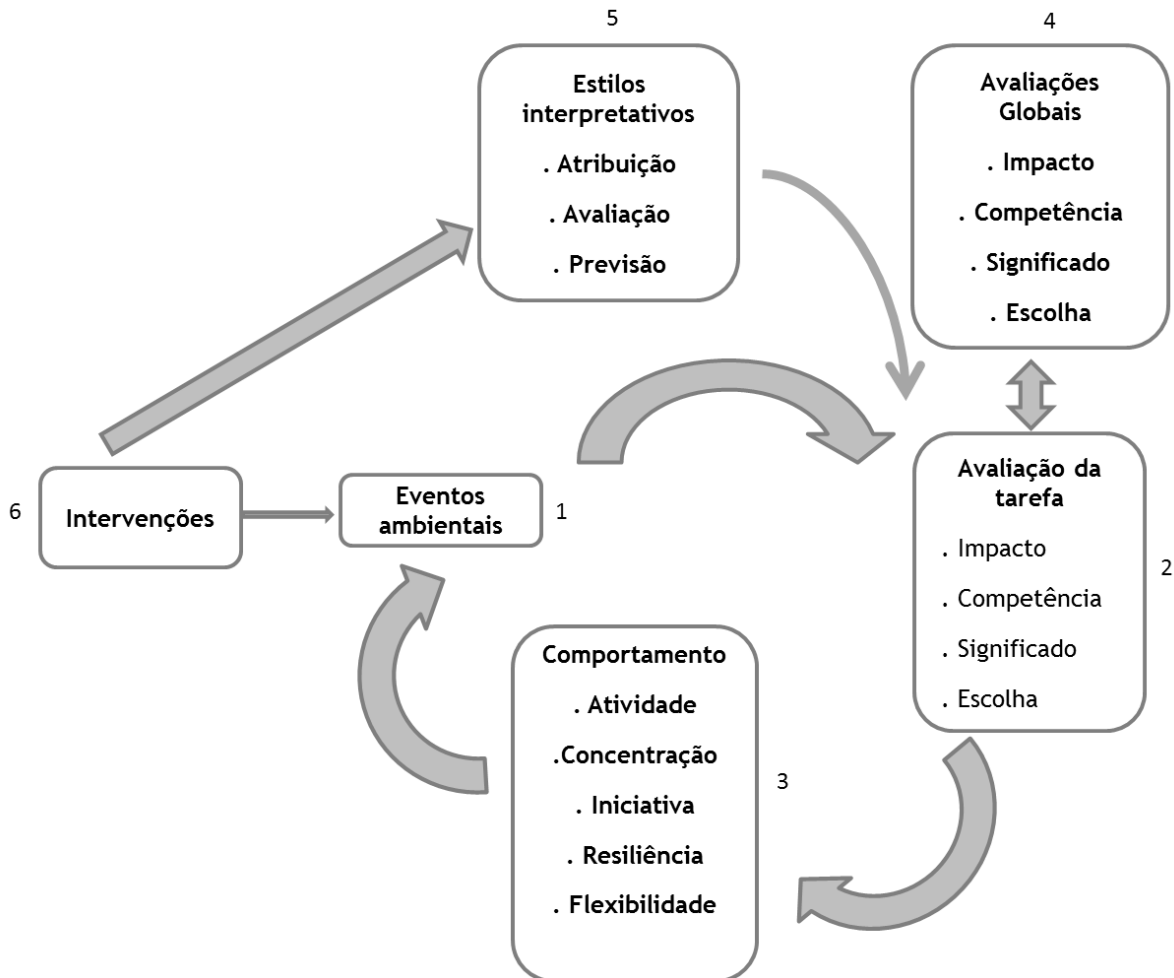


Figura 4. Modelo cognitivo do EP adaptado de Thomas & Velthouse (1990)

## 2.2 O Empoderamento Psicológico no contexto do trabalho

Na era da globalização as organizações vêm-se obrigadas a apostar na iniciativa e inovação dos colaboradores (Spreitzer, 1995), assim, urge criar formas e modelos que possibilitem às organizações implementar técnicas que lhes possibilitem enfrentar a competitividade cada vez mais exigente de modo a que possam subsistir.

A partir do trabalho desenvolvido pelos autores do modelo cognitivo do EP, acima descritos, Spreitzer (1995, 1996, 2007) orienta o seu estudo no sentido de se conseguir uma base teórica coesa e específica do (EP) no contexto do trabalho, deixando claro que o (EP) não é um traço

de personalidade, mas antes um conjunto de cognições construídas no ambiente de trabalho, constituindo um fluxo contínuo e crescente de percepções individuais sobre si próprio e o ambiente de trabalho. Além do mais, trata-se de uma variável contínua, pelo que as pessoas não se sentirão empoderadas ou desempoderadas, mas, sim, mais ou menos empoderadas. Este construto é um conceito motivacional de auto-eficácia (intrínseco em relação à tarefa) e multifacetado, pelo que a sua essência não poderá ser apreendida apenas a partir de um único conceito, pois trata-se da conjugação de quatro dimensões, a saber: significado, competência (auto-eficácia de Conger & Kanungo, 1988), autodeterminação e impacto, contribuindo cada uma delas para o processo geral de EP. Porque este processo não aparece do nada, Spreitzer (1995) elucida-nos quanto aos seus antecedentes: auto-estima, locus de controle, informação e recompensas; e consequentes: eficácia gerencial e inovação, querendo aqui referir-se à eficácia gerencial como a proatividade inerente aos gestores na execução das suas responsabilidades laborais, caracterizada por comportamentos extra papel. Esta perspetiva não deixa de se referir também a dois fatores extremamente importantes, implícitos no (EP) e que são a desejabilidade social e a estabilidade ao longo do tempo.

Spreitzer (1995) diz-nos, pois, que a auto-estima influencia o empoderamento, dado que os sujeitos que a percebem como alta, tendem a transpor esse sentimento positivo para o trabalho, aumentando, desse modo, a sensação de autoconfiança e assim a crença nas suas competências, ao passo que uma baixa auto-estima leva a que o colaborador sinta que não tem influência no seu trabalho e organização, nem seja capaz de marcar a diferença. No que respeita ao locus de controle a autora diz-nos que este determinante pode explicar até que ponto os colaboradores percebem os fatores externos ou eles próprios como fatores decisivos no que acontece nas suas vidas. Assim, os colaboradores com locus de controlo interno tendem a sentir-se mais empoderados e capazes de alterar o ambiente, ou seja, são eles os agentes de mudança, ao passo que colaboradores com locus de controlo externo, olham-se como fortemente influenciados pelo sistema dominante. No que diz respeito à informação, a autora diz-nos que são dois os tipos de informação que levam ao empoderamento: 1- informação sobre a missão da organização, dando desse modo significado e um propósito aos colaboradores, levando-os a comportarem-se de acordo com a missão e objetivos da organização; 2- informação sobre o desempenho, permitindo desse modo o reforço do sentimento de competência e da crença de que se tem valor dentro da organização.

No entender de Spreitzer (1995) o sistema de incentivos que recompensem o desempenho é também determinante para o (EP), através do reconhecimento e reforço da contribuição individual, bem como do incentivo à participação nos processos de tomada de decisão. Por fim, e como já foi referido, a autora indica-nos como consequentes do (EP) a eficácia gerencial (proatividade) e a inovação, reforçando a ideia de que através do empoderamento estes comportamentos são incentivados, dado que o mundo do trabalho, tal como hoje é visto, não se pode limitar às estruturas formais de regras e procedimentos. Assim, a

proatividade é olhada como um comportamento extra-papel, por exemplo através da antecipação dos problemas e sua resolução. Já a inovação reflete-se na criação de algo novo ou diferente, pelo que é um comportamento directamente ligado à mudança, sendo o (EP) tido como forte estimulante da mudança dentro das organizações.

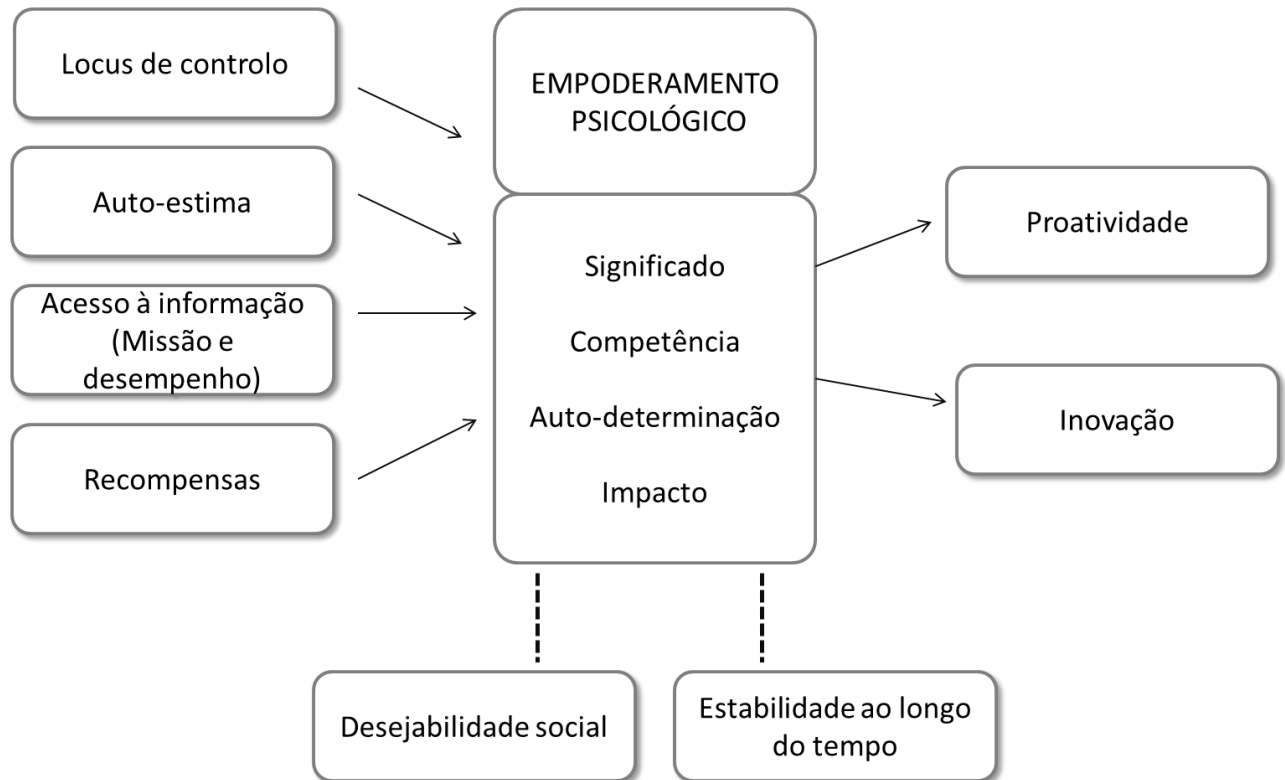


Figura 5 - Modelo do Empoderamento Psicológico adaptado de Spreitzer (1995)

### 2.2.1 Significado

O significado remete-nos para a avaliação individual que é feita sobre o ajustamento das exigências/características do trabalho e as crenças, valores e comportamentos relativamente a esse mesmo trabalho, ou seja, o julgamento efetuado entre os objetivos e propósitos do trabalho e os ideais pessoais (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1995, 1996, 2007). O resultado do alinhamento entre a função e os autoconceitos individuais, é a percepção de um maior significado do trabalho, o que tende a promover a motivação dos colaboradores, tratando-se este significado de um sentimento que nos liga ao trabalho, e que nos faz sentir se o mesmo é, ou não, importante para nós (Stander & Rothman, 2010). Deste modo, aquando da escolha (possível e se possível) de uma determinada tarefa ou trabalho, parte-se do pressuposto de que esta é feita de acordo com os valores, crenças e comportamentos próprios, uma vez que o valor do objetivo ou propósito do trabalho de um indivíduo, em termos de ideais e padrões, é no entender de Santos, Gonçalves, Ramos, Ales & Sierra (2014)

o que define o significado. Lens, Paixão, Herrera e Grobler (2012), por sua vez, dizem-nos que o significado ou valor utilitário advém do relacionamento entre a tarefa e os objetivos, referindo a título exemplificativo o valor positivo atribuído à tarefa, quando através dela se conseguem atingir importantes objetivos futuros.

### **2.2.2 Competência**

A competência ou auto-eficácia assenta na crença individual de que se têm as capacidades/mestria necessárias ao bom desempenho de uma função, bem como para lidar com as exigências do trabalho (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1995, 1996, 2007). O sentimento de auto-eficácia tende a refletir-se num aumento da motivação intrínseca, no bem-estar e parece estar fortemente correlacionada com o compromisso para com a organização (Standder & Rothman, 2010). Esta dimensão tem as suas raízes na teoria da auto-eficácia de Bandura (1982), quando diz que, por vezes, a existência do conhecimento e das competências não são suficientes para o bom desempenho. Isto, porque o que está em causa é o modo como cada um se julga em relação a esse conhecimento e capacidades e como essa auto-perceção afeta a motivação e o comportamento. Para este autor, não se trata apenas do saber desempenhar a tarefa, uma vez que a eficácia está relacionada com o meio, envolvendo pois competências sociais, cognitivas e comportamentais, pelo que as habilidades são apenas um elemento que contribui para o bom desempenho. A competência requer, assim, a orquestração e uma contínua improvisação de sub-habilidades na iniciação e regulação com o ambiente. O julgamento de auto-eficácia, seja certo ou errado, tende a influenciar a escolha das actividades e o ajustamento com o ambiente.

### **2.2.3 Autodeterminação**

Ser-se autodeterminado implica ter-se a perceção de poder escolher os comportamentos que se decidem tomar, pelo que o contexto organizacional ao dar aos colaboradores a oportunidade de satisfazerem as suas mais altas necessidades promovem a efetividade do desempenho individual. Do mesmo modo, os estilos de gestão e estratégias organizacionais que permitem a participação na tomada de decisão e a flexibilização no modo de fazer as coisas, relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho, a qualidade de vida no trabalho e a efetividade (Deci, Connel & Ryan, 1989).

Ryan e Deci (2000), analisam a autodeterminação como um continuum entre comportamentos não-autodeterminados (desmotivados) e autodeterminados (motivados intrinsecamente), que envolve a motivação, os estilos regulatórios, o locus de causalidade e os processo que lhe correspondem, cuja esquematização pode ser visualizada na figura 6. O comportamento não-autodeterminado caracteriza-se pela amotivação (ou desmotivação), inexistência de

regulação, o locus de controlo é impessoal, sendo os processos envolvidos marcados pela incompetência, falta de avaliação, de intenção e de controlo. Na autodeterminação, a motivação é intrínseca - será o ideal para qualquer colaborador, pois é a motivação natural ao indivíduo que o direcciona para a assimilação, a mestria, o interesse espontâneo, representando a fonte de divertimento e vitalidade - a regulação é interna, sendo o locus de controlo percebido como interno, envolvendo processos intrínsecos de prazer, interesse e satisfação.

Entendem Ryan e Deci (2000), que os comportamentos não auto-determinados e os determinados são separados por quatro níveis de motivação extrínseca: 1- motivação externa, em que o comportamento é determinado através de processos de recompensa ou punição vindos exclusivamente do exterior; 2- motivação introjetada, tida ainda como externa, onde o comportamento se bem que determinado pelo exterior já envolve processos internos; 3- na motivação identificada, o locus de controlo é agora percebido como algo interno, sendo o processo motivacional composto pelos valores e a consciência desses valores, bem como pela importância pessoal; 4- por fim, a motivação integrada, que pressupõe já um locus de controlo completamente interno, onde a congruência e a consciencialização na formação do self são determinantes nos processos que motivam o comportamento.

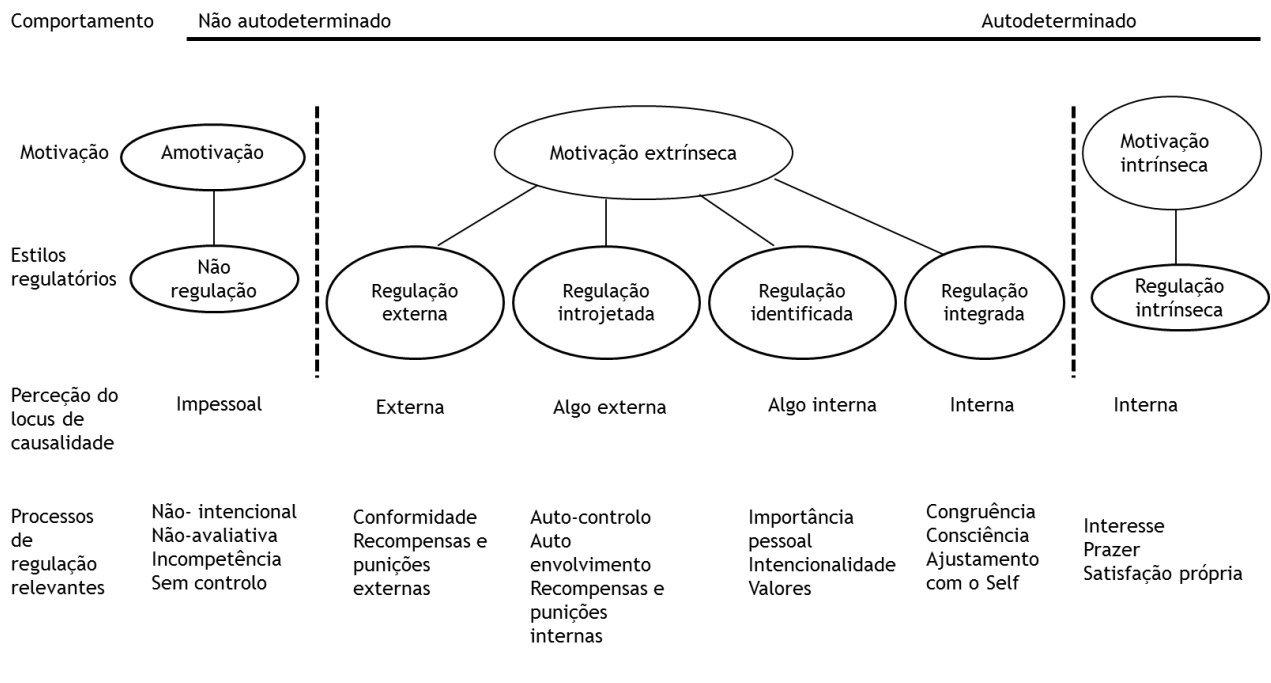


Figura 6 - Continuum do comportamento autodeterminado adaptado de Ryan & Deci (2000)

Na autodeterminação o colaborador sente que tem a possibilidade, a liberdade de escolher o modo como quer fazer o trabalho e regular as suas ações. Refira-se a título de exemplo a tomada de decisão ou a selecção do método de trabalho (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1996, 2007). Este conceito tem subjacente a ideia de autonomia (Spreitzer, 1995; Standder & Rothman, 2010). Não bastará o sentimento de competência para desencadear a motivação intrínseca, pois será necessário que aquele sentimento seja acompanhado pelo de autonomia, isto é, ter-se a percepção de um locus de controlo interno de causalidade (Ryan & Deci, 2000a). Este sentimento de autonomia, que direcciona as nossas ações para altos níveis de reflexão, tende a diminuir em consequência de fatores externos tais como prazos, recompensas tangíveis, fiscalização e avaliações. A reflexão conduz à internalização, termo que abrange três processos da motivação extrínseca, a introjeção, a identificação e a integração. Dito de outro modo, as pessoas tomam os valores, atitudes e regulações externas como seus, de modo que a regulação deixe de ser externa para passar a interna (Gagné & Deci, 2005).

A posição assumida, nesta dissertação, assenta assim nos principais contributos da teoria de Thomas e Velthouse (1990), ao se entender o comportamento autodeterminado como não sendo necessariamente motivado intrinsecamente, mas, regulado integrada e introjetadamente, sendo o locus de controlo percebido como parcial ou totalmente interno e facilitando a motivação intrínseca.

#### **2.2.4 Impacto**

O impacto trata-se de um conceito onde o colaborador sente, ou não, que marca a diferença dentro da organização, podendo influenciar as estratégias e resultados e sendo ao mesmo tempo influenciado pelo contexto de trabalho. É a satisfação que se sente por se terem cumprido os objetivos (Thomas & Velthouse, 1990; Spritzer, 1996, 2007; Standder & Rothman, 2010) e é o oposto da incompetência aprendida, correspondendo, assim, à sensação de ser capaz de influenciar questões importantes dentro da organização (Spreitzer, 1995).

Nas pesquisas organizacionais verifica-se que os colaboradores, numa fase inicial de integração têm um desejo de controlo sobre o seu trabalho, desenvolvendo expectativas de que as suas decisões venham a contribuir e a afetar direta ou indiretamente os resultados estratégicos, administrativos e operacionais. Desse modo, quanto maiores forem essas expectativas maior será a motivação inicial no cumprimento de uma determinada tarefa. Por esse motivo, a não concretização dessas expectativas tenderão a ser causa de frustração que se poderá manifestar através da raiva e agressões verbais (Ashforth, 1989).

A teoria das expectativas de Vroom (1964, cit. in Lawler & Suttle, 1973; Eerde & Thierry, 1996; Lunenburg, 2011; Furlanetto, Moraes, Silva & Pinto, 2004; Parijat & Bagga, 2014), parte do princípio de que um colaborador quando integra uma organização tem, à partida,

determinadas expectativas quanto às suas necessidades e motivações que irão influenciar o seu comportamento, sendo este, resultado da escolha consciente das ações tomadas para atingir determinado fim. Além do mais, o autor parte do pressuposto de que as pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais, podendo escolher as alternativas de modo a otimizar os resultados. Assim, a motivação do colaborador inicia-se com a crença de que o esforço terá o resultado esperado (expectativa), que será recompensado (instrumentalidade), sendo o valor dessa recompensa altamente positivo (valência).

Assente nesta teoria, poderá dizer-se que o impacto se trata da constatação da expectativa, através do feedback obtido, uma vez que a motivação se trata de um processo cognitivo que se baseia na ideia de que os colaboradores crêem na relação existente entre o resultado obtido a partir do esforço desenvolvido que será devidamente recompensado (Lunenburg, 2011).

A empatia é considerada um dos melhores caminhos para o aumento da confiança entre colaboradores, sendo também caracterizada como um importante meio de ajuda no comportamento emocional, uma vez que permite lidar com o conhecimento das necessidades socioafetivas. Em situações de crise e incerteza as emoções podem tornar-se disruptivas ao nível do fluxo de trabalho, dinâmicas de grupo ou relacionamento com o cliente, daí que o papel dos gestores é fundamental pois nestas alturas o seu poder de influência tem maior impacto. Assim, uma gestão apropriada das emoções disruptivas, tais como a raiva ou a frustração traduzir-se-á num processamento mais profundo da informação, objectivando a tomada de decisões, além de que tende a desenvolver relacionamentos saudáveis e a melhorar o bem estar (Thiel, Griffith & Connely, 2015), pois a interação social e as emoções estão intimamente ligadas (Bericat, 2016). Do mesmo modo, o suporte gerencial - aqui visto como o apoio por parte do superior imediato - desempenha um papel fundamental no impacto sentido no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, dado o aumento de exigências sobre os colaboradores devido às mudanças no mundo do trabalho (Oliveira, Cavazote & Paciello, 2013).

## 3. Comportamentos proativos

### 3.1 Delimitação conceptual

Como nos dizem Veiga, Porto e Laboissière (2011) é com os trabalhos de Bateman e Crant (1993) e Frese, Krig, Soose e Zemple (1996) que se inicia o estudo sobre a proatividade nas organizações, referindo-se os primeiros ao conceito como um traço de personalidade e os segundos como comportamento.

Na meta-análise efetuada por Tornau e Frese (2013) é possível verificar que a literatura no campo da proatividade se revela bastante difusa e confusa na definição deste conceito, uma vez que confunde comportamentos com personalidade. Além do mais, nos vastos estudos que se debruçaram sobre o tema, são vários os conceitos que, no entender dos autores, a ele se referem querendo significar o mesmo. Salientam, no entanto, ser possível diferenciar dois grandes campos de estudo. Um que se refere à proatividade vista como um traço de personalidade, onde são referidos conceitos como “Personalidade proativa” e “Iniciativa pessoal/personalidade”. Um outro que olha a proatividade como um comportamento, expressando conceitos como “Voz”, “Assumir o comando” e “Iniciativa pessoal/comportamento”. Concluem, no entanto, que “Personalidade proativa” e “Iniciativa pessoal subjectiva” ou “Iniciativa pessoal/personalidade” estão fortemente correlacionadas. Verificou-se ainda existir uma forte correlação entre “Iniciativa pessoal”, “Voz” e “Assumir o comando”, sendo que nesta visão a intercorrelação é também muito forte. Os autores terminam sumariando todos estes conceitos em apenas dois: “Iniciativa pessoal/personalidade” e “Iniciativa pessoal/comportamento”, sendo que o comportamento proactivo não será determinado linearmente pela personalidade proativa, uma vez que os comportamentos proativos resultam da interação entre personalidade proativa com o meio e são observáveis pelos outros.

Frese, Fay, Hilbrger, Leng e Tag (1997), entendem comportamentos proativos e iniciativa pessoal como termos que definem o mesmo conceito. Estes autores remetem-nos para o trabalho de Frese, Kring e Soose (1996) pois entendem que a iniciativa pessoal, para além de útil ao indivíduo e à organização é caracterizada por: 1- ser consistente com a missão da organização, dando lugar a 2- uma visão a longo prazo; 3- ser dirigida a objetivos e orientada para a acção; 4- persistir face aos contratempos e barreiras e 5- partir do próprio, é proativa. Deste modo, ser-se proactivo é um processo que implica um conjunto de comportamentos que vão além da tarefa, isto é, os objetivos são extra-papel. O colaborador define então os objetivos não só no curto prazo, executando a tarefa, como também, nesse mesmo ato, antevê problemas que possam vir a surgir no futuro, isto é, age na satisfação das necessidades imediatas e, em simultâneo, reflecte sobre problemas futuros que possam vir a ocorrer. Esta

perspetiva temporal de futuro é um pré-requisito da proatividade, implicando também a implementação de ideias e objetivos próprios. A definição de objetivos a longo prazo traz consigo novos problemas e barreiras, pelo que a iniciativa pessoal pressupõe também persistência. Ser-se proactivo assenta então num conjunto mais extenso de objetivos que vão além dos definidos formalmente, salientando-se que iniciativa pessoal é o termo clássico para comportamento proactivo (Veiga, Porto & Laboissière, 2011). Concorde-se também com estes últimos autores quando dizem que o comportamento proativo não é esperar passivamente que as coisas aconteçam, mas, sim, desafiar o estado actual dessas mesmas coisas e, desse modo, ativar valores individuais.

Ser-se proactivo é um desafio que acarreta riscos pois tem a sua ênfase na mudança e caso não se seja bem sucedido pode incrementar sentimentos de culpa. Tradicionalmente existem forças enraizadas na estrutura hierárquica organizacional que inibem a proatividade, referindo-se, a título de exemplo, a obediência à autoridade. Há lideranças que tendem a sufocar e desencorajar a voz e proatividade fornecendo informação direccionada ao seu modo de pensar. Do mesmo modo centram-se em objetivos a curto prazo quando, como já foi referido, a proatividade assenta no longo prazo, referindo-se a título de exemplo a crença dos gestores que vêm no trabalhar mais, a chave da modernização. Assim, há um grande investimento em tecnologia de controle e monitorização dos colaboradores, o que restringe o tempo de reflexão sobre o papel que cada um desempenha dentro da organização, levando desse modo à passividade (Parker & Wu, 2012). Urge, pois, que as organizações se ajustem às novas exigências do mundo do trabalho combatendo essa passividade através da iniciativa pessoal, da expressão de ideias, da sugestão crítica, da assunção do comando tendo em vista a mudança, a expansão da auto-iniciativa nos papéis e a criação de redes no trabalho (Parker & Collins, 2010).

## **3.2 Componentes dos comportamentos proativos**

### **3.2.1 Planificação e ações de mudança visando o cumprimento de objetivos organizacionais de longo prazo**

Em psicologia, a perspetiva temporal, que data já dos tempos e trabalhos de Lewin (1942, cit in Lens, Paixão, Herrera & Grobler, 2012), refere-se à experiência individual do passado, presente e futuro, dado que o tempo presente permite-nos olhar experiências passadas que poderão, ou não, influenciar o modo como agimos e, do mesmo modo, como podemos perspetivar ou prever situações futuras. A Perspetiva Temporal de Futuro (PTF), trata-se de um construto cognitivo-motivacional e resulta do estabelecer de objetivos com repercussões motivacionais. Por definição, e segundo os autores anteriormente referidos, os objetivos

motivacionais situam-se no tempo futuro, podendo variar na sua fixação entre o curto e o longo prazo, situando-se inclusivamente alguns além do ciclo vital. A PTF pode então resumir-se como a antecipação no presente dos objetivos futuros a curto, médio ou longo prazo. De um modo geral, os indivíduos com uma perspetiva de futuro a longo prazo, podem, mais facilmente, antecipar as consequências das actividades presentes e desse modo planificar de um modo mais eficaz o futuro, aumentando assim o valor utilitário (significado) das ações presentes. Ainda no entender de Lens, Paixão Herrera Grobler (2012) a perspetiva temporal de futuro (PTF) é uma característica cognitivo-motivacional da personalidade e assenta na experiência individual em relação ao passado, ao presente e ao futuro, analisando o modo como a antecipação do futuro é integrada no presente psicológico de cada um. Por definição, os objetivos motivacionais situam-se no futuro, podendo, no entanto, este futuro variar entre o curto e o longo prazo, e podem inclusivamente ir mais além do tempo de vida individual.

A alta performance orientada por objetivos - entendida como a procura de julgamentos favoráveis na demonstração de competência e validação do mérito - não é um bom preditor dos Comportamentos Proativos (CP), pois promove o foco no ego e nos comportamentos defensivos. Deste modo, a alta performance orientada por objetivos, inibe a mudança uma vez que a procura é no sentido de um encaixe no ambiente, com receio de um julgamento de incompetência, dado que quem se ajusta é tido como competente e quem não se ajusta é rotulado de incompetente (Neves, Lemos & Costa, 2014). Este tipo de desempenho se bem que orientado por objetivos nada tem a ver com o planeamento de objetivos futuros, pois, como dizem Lens, Paixão Herrera & Grobler (2012), os indivíduos que têm em consideração as consequências futuras, antecipam os resultados e a sua acção é focada no futuro exibindo proatividade em diversos domínios. Assim este tipo de objetivos são bons preditores dos (CP). Referem ainda que o desempenho orientado para objetivos de aprendizagem são bons preditores dos (CP) e dos Comportamentos Inovadores (CI), já que estes indivíduos olham as situações de mudança como oportunidades de desenvolvimento, delineando objetivos mais altos nesta situação.

Concluindo, em termos cognitivos, as ações presentes adquirem um maior valor utilitário (significado) nos sujeitos com uma perspetiva temporal a longo prazo, em detrimento daqueles cuja perspetiva temporal é a curto prazo. Do mesmo modo, no que diz respeito à motivação, dado que os sujeitos com uma Perspetiva Temporal de Futuro (PTF) a longo prazo percebem como mais curto o espaço entre o futuro distante e o presente, o valor atribuído à antecipação de objetivos futuros é maior (Bilde, Vansteenkiste & Lens, 2011).

A cultura da organização operacionaliza-se através da sua missão, sendo composta pela finalidade, a estratégia, os valores e os padrões de atuação (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Em sintonia com estes autores, entendemos que a cultura de uma organização cuja missão (objetivos perenes) se operacionalize através da elaboração conjunta de objetivos (a curto e médio prazo), estratégias de participação na tomada de decisão e partilha de

informação, poderão conduzir à introjecção, identificação e integração de valores que se repercutirão em padrões de atuação como a proatividade implementando assim a motivação instrínseca.

### 3.2.2 Procura por oportunidades de mudança

Os tempos atuais são de transição, exigindo às organizações transformações profundas em todos os domínios da esfera sócio-económica, obrigando-as a sobreviver e desenvolver em contextos altamente competitivos (Arana, 2000; Gomes, Caetano, Keating & Cunha, 2000).

Assiste-se hoje “a uma mudança de economia baseada na transformação de energia e matéria-prima para uma economia baseada no conhecimento” (Ferreira & Martinez, 2013, p. 225), pelo que em prol do desenvolvimento organizacional, a mudança deve ser vista como uma oportunidade e encarada como algo positivo. Segundo estes autores os empresários portugueses são avessos à mudança e tendencialmente pessimistas, recusando olhar a mudança como uma variável indispensável ao sucesso. Com estes comportamentos optam por medidas mais conservadoras, como a monitorização e controle dos colaboradores, originando a obsolescência dos processos, o que acarreta grandes prejuízos para as organizações, nomeadamente o estímulo de culturas organizacionais que inibem a proatividade.

Ferreira e Martinez (2013) dizem-nos que a mudança ocorre nas facetas *hard* (estruturação de funções) e *soft* (práticas de gestão de recursos humanos), originando dinâmicas próprias. Acrescem a estas dinâmicas as necessidades de motivação de comportamentos construtivos face à ansiedade gerada e da gestão ativa deste estado de transição dando origem aos pontos críticos da mudança.

A iniciativa pessoal ou proatividade como elemento chave para fazer face à mudança, implica por parte dos colaboradores a revisão dos seus estereótipos, descobrindo capacidades até então desconhecidas tornando possível a realização de projectos anteriormente percebidos como impossíveis (Weisbord, 2004).

As oportunidades de mudança surgem da reunião e entusiasmo dos elementos chave da organização, no sentido de se discutirem as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, de modo a planificar a sua actividade futura (Tavares, 2004), objetivando-se a capacitação dos colaboradores para o interesse futuro, assente num pensamento sistémico, encontrando-se espaços para trabalhar em conjunto (Nitecki, Livingstone, Gorelick & Noll, 2013). Com estas iniciativas pessoais é possível pôr as nossas diferenças ao serviço da mudança, gerando um trabalho de equipa a um nível totalmente novo, com a melhoria de competências grupais, amplificando desse modo as dimensões de diversidade, velocidade e agilidade (Kennedy, 2008).

### 3.2.3 Confrontação de obstáculos e resolução de problemas

Diz-nos Sternberg (2000) que um problema surge quando queremos alcançar um objetivo, responder a uma pergunta ou superar obstáculos e não conseguimos rapidamente aceder a uma resposta da memória, consistindo na maior parte das vezes o problema em identificar uma situação como problemática, ou seja, identificar o problema. A representação cognitiva e definição do problema surge então de uma primeira fase que é a identificação do problema seguindo-se depois a avaliação dos recursos, ou seja, a alocação de recursos, encontrando-se assim, ou não, uma solução para o resolver. Importa depois acompanhar a resolução do problema, ou seja, monitorizá-lo. Por fim, chegamos à avaliação da solução encontrada, que tanto pode ser feita imediatamente após a sua resolução, como algum tempo depois ou inclusive muito tempo depois, podendo surgir desta avaliação novos problemas. Acrescenta Sternberg (2000) que a resolução de problemas embora pareça um processo estruturado por etapas, o facto é que se trata de um processo dinâmico podendo existir avanços e recuos nas diversas etapas.

A definição de estratégias para enfrentar os problemas competitivos advindos da globalização colocam-nos duas grandes questões: 1 - Para onde queremos ir? ; 2- Como podemos lá chegar? (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Tais questões colocam-nos perante problemas ditos mal estruturados, isto é, os caminhos para a sua solução não são claros, e a dificuldade é acrescida, pelo que não podem ser resolvidos sem o auxílio do *insight*, dado que por não se tratam de problemas rotineiros e exigem um raciocínio dedutivo (Sternberg, 2000).

No entender de Sternberg (2000) são vários os obstáculos à resolução de problemas nomeadamente mais novidades, maior número de regras cada vez mais complexas e contra-intuitivas. É também um obstáculo à resolução de problemas a configuração mental ou fixação, onde se incluem os estereótipos, que partem da observação limitada de um exemplo específico para a sobre generalização dessa observação em exemplos futuros, ou ainda a fixidez funcional, isto é, a incapacidade em perceber que algo que é usado numa determinada função também o pode ser noutra. Também a transferência negativa é um obstáculo dado que uma experiência anterior na resolução do problema vai dificultar a resolução de problemas futuros.



## 4. Comportamentos inovadores

### 4.1 Delimitação conceptual

O estudo da inovação teve como primeiro impulsionador Schumpeter (1934) quando na sua obra *“The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle”* associa a criação de valor à inovação tecnológica. Com este seu trabalho foi possível começar-se a perceber que o dinamismo empresarial assenta no empreendedorismo individual. É também neste trabalho que a inovação surge não apenas como a ideia de um produto novo, mas sim como um processo que abrange novos sistemas de produção, novos mercados, novas fontes de fornecimento da matéria prima, provocando assim um forte impacto no desenvolvimento económico.

Existem muitas definições para a inovação, não sendo ainda universalmente aceite uma única pelo que podem ser encontradas definições mais específicas ou mais amplas, dada a ambiguidade no sentido que lhe é atribuído na revisão de literatura (Kheng, Mahmood & Beris, 2013).

O estado da arte, no entanto, diz-nos que foi nos últimos 30 anos que a inovação floresceu como tema de estudo, altura em que a competitividade, mudança e globalização passaram a fazer parte do dia-a-dia das organizações, mas só recentemente os investigadores orientaram o seu estudo para o conhecimento, competências, habilidades e outros fatores (KSAOs - Knowledge, skills, abilities and other factors) inerentes aos colaboradores (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Continuam estes autores dizendo que embora a investigação sobre inovação se tenha acentuado nas últimas décadas, fortemente influenciada pela sistemática mudança da natureza do trabalho nas organizações, que incitam à criatividade dos colaboradores e inovação dos grupos de trabalho, por vezes estes dois conceitos (criatividade e inovação) são confundidos. A sua distinção, no entanto, é possível, uma vez que a criatividade se reporta ao gerar da ideia, em si, ao passo que a inovação no trabalho implica não só a geração da ideia como também a sua implementação, deixando subjacentes a intencionalidade da introdução da ideia e a sua aplicabilidade. Além do mais, a inovação no trabalho tem implícitos benefícios para mais do que um nível de análise, como sejam o trabalho em si, o trabalho em grupo e de um modo mais amplo, a organização. Inovar no trabalho não tem que ser necessariamente algo de disruptivo ou completamente novo.

Scott & Bruce (1994) desenvolveram um modelo de comportamentos inovadores no local de trabalho, onde começam por salientar que, por vezes, existe a tentação de se confundir inovação com criatividade. Salientam, no entanto, que a criatividade é apenas um elemento

no processo de inovação. Isto, porque a criatividade diz respeito à geração da ideia, ao passo que a inovação, além de produzir ideias implementa e executa essas mesmas ideias.

Novo, sim, num determinado serviço, no entanto, essas novas ideias podem já ter sido usadas noutras organizações, ou mesmo noutros departamentos ou secções da mesma organização. Falamos assim de novidades relativas e não absolutas, o que contrasta com o conceito de criatividade (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Pinheiro, 2012).

A inovação traduz-se por um processo que abarca uma grande variedade de fenómenos como sejam, a título de exemplo, novos processos de fabricação, adoção de novas tecnologias ou processos de trabalho, competição com novos mercados de trabalho, lançamento de novos produtos etc. (Pinheiro, 2012). Trata-se, pois, de uma série de tarefas que surgem de um nível micro (colaborador ou grupo de colaboradores), para um nível macro (sócio-estrutural) dentro das organizações, sendo o nível micro influenciado pelo macro, pelo que está subjacente um processo dinâmico entre os dois níveis, de modo a que as tarefas principais de inovação estejam conectadas com padrões sócio estruturais que as facilitem e promovam.

Kanter (1988) diz-nos que a inovação tem tendencialmente quatro características: 1- é um processo incerto, dado que as suas fontes e probabilidades de ocorrência são de certo modo imprevisíveis; 2- é um processo de aprendizagem interativa, pois implica um conhecimento intensivo não podendo ainda ser codificável, pelo que dificilmente se pode transferir para o outro, o que implica o estabelecimento de fortes ligações grupais e vasta comunicação, permitindo que esse conhecimento não seja destruído, sendo o turnover uma forte ameaça à sua ocorrência; 3 - é um processo controverso, uma vez que envolve quase sempre competição e interesses pessoais como por exemplo altas comissões de venda individuais; 4 - É um processo além fronteiras pois se, por um lado, existem evidências de que as melhores ideias surgem da interdisciplinaridade e interfuncionalidade, por outro lado, se analisarmos a sua origem (da inovação) verifica-se a existência da necessidade da sua difusão pelas várias unidades dentro da organização de modo a que possa ser completamente desenvolvida e explorada.

Conclui Kanter (1988), referindo que o processo de inovação se inicia com o sentimento individual de novas oportunidades, pelo que é fundamental a consciencialização da existência do problema, ou, dito de modo, é necessário centrar a atenção na existência de um problema a resolver. Assim, a consciencialização, ou a necessidade desse prestar atenção a novas ideias, necessidades e oportunidades é o grande dilema da gestão da inovação dentro das organizações. Este estágio inicial é também denominado de “exploração de oportunidades” pois é aqui que o conhecimento dos colaboradores começa a identificar novas oportunidades (Kheng, Mahmood & Beris, 2013).

A definição de inovação terá que ser, por um lado, bastante ampla, de modo a abranger as diversas formas de inovação e, por outro lado, ser específica a fim de que não seja confundida com criatividade, mudança ou invenção. Além do mais, a inovação tem vindo a ser estudada sob duas abordagens distintas: a que se foca no objecto de análise (novos produtos, serviços ou processos) e a que se foca no sujeito (que inicia e implementa a ideia), conforme nos refere Pinheiro (2012).

A presente dissertação tem o seu foco no sujeito, pois em plena concordância com Carmeli e Spreitzer (2009), sabemos que só é possível fazer mais com menos, graças aos recursos intangíveis, que transformam a informação em conhecimento, chave para construir a riqueza agora e no próximo século (Matos & Lopes, 2008), sendo estes recursos intangíveis a linha da frente em que assenta o modelo económico baseado no conhecimento (Carmeli & Tishler, 2004) e onde o conhecimento tácito tem um papel determinante (Kheng, Mahmood & Beris, 2013).

## **4.2. Definição de comportamentos de trabalho inovadores**

À semelhança da proatividade, também a inovação individual, tem vindo a ser estudada como um traço de personalidade ou como comportamentos, sendo nesta dissertação olhada como um conjunto de comportamentos, que são o resultado da interação de quatro sistemas - o individual, o do líder/da liderança, o do grupo e o do clima para a inovação (Scott & Bruce, 1994).

West (1989) precursor de um vasto trabalho sobre inovação no trabalho e West e Farr (1990) dizem-nos que os comportamentos de trabalho inovadores têm em vista a melhoria do trabalho, do grupo, da organização ou até mesmo da sociedade e, nesse sentido, são intencionalmente criadas, introduzidas e aplicadas novas ideias de modo a que aquele fim seja atingido. Esta definição assenta em cinco pressupostos (Pinheiro, 2012; West & Farr, 1990):

Antecipando benefícios a partir da mudança, a inovação centra-se na intencionalidade de obtenção desses benefícios;

Estes benefícios são abordados a partir de um ampla abordagem, não se restringido por isso apenas a aspectos económicos mas também ao crescimento pessoal, à melhoria da comunicação interpessoal, da coesão grupal e da satisfação, ou ainda à adoção de medidas destinadas à economia e à produtividade;

A inovação não se prende apenas com a visão tecnológica mas também ao nível da administração e gestão dos recursos humanos;

Não basta apenas gerar ideias, é preciso aplicá-las pelo que é exigível uma abrangente componente social, característica do processo de inovação.

A ideia não tem que ser necessariamente nova, basta que seja nova naquele local de trabalho.

Assim, conclui-se como Jassen (2000) que a vantagem da inovação é a melhoria do funcionamento da organização, e dos benefícios sócio psicológicos do colaborador e do grupo, sendo suportada por comportamentos extra papel, que não são direta e explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas. Estes comportamentos geralmente excedem as expectativas do papel, manifestando-se através de ações discricionárias dos colaboradores.

De acordo com Pinheiro (2012) e Scott & Bruce (1994) são vários os comportamentos que suportam o desenvolvimento do processo de inovação:

O contexto de trabalho terá que permitir a criação da oportunidade de mudança (que surge da procura da satisfação da necessidade) e assim os comportamentos direccionam-se para o reconhecimento e compreensão do problema, que se denominam por oportunidade de exploração;

Identificados os problemas e consequentes oportunidades, seguem-se os comportamentos no sentido de gerar e sugerir ideias para a sua resolução, combinando e reorganizando informação e conceitos;

Gerada a ideia, há que promovê-la e, desse modo, conseguir que os comportamentos apontem para consensos ao nível da obtenção de informação, dos recursos e dos suportes necessários;

Conseguidos os consensos o passo seguinte é a realização da ideia, envolvendo experimentação, criação de modelos e integração estratégica na prática organizacional;

Transferir e difundir por todos os colaboradores a quem a nova maneira de fazer irá satisfazer de modo a que esta seja incorporada na prática organizacional;

Finalmente, os comportamentos centram-se na reflexão, onde é avaliado todo o processo de inovação e o seu progresso, bem como as actividades e resultados, não descurando a avaliação do progresso da própria pessoa no desenvolvimento da inovação, visando a melhoria de estratégias de acção futuras.

Sintetizando, podemos dizer que os comportamentos de trabalho inovadores visam a geração, introdução e aplicação de novos benefícios a qualquer nível da organização, pelo que as ações

individuais vão nessa direcção (West & Farr, 1989; Kheng, Mahmood & Beris, 2013). Tais comportamentos têm subjacente a noção de intencionalidade na acção (West & Farr, 1990), tratando-se de um processo social, dado que tem implícita uma interacção entre quem inova e quem é afectado pela inovação, trazendo novidades para dentro da organização e fazendo mudanças (Jain, 2010).

## **4.3 Componentes dos comportamentos de trabalho inovadores**

### **4.3.1 Geração de ideia**

Como já foi referido por Kanter (1988), o comportamento inovador surge quando existe o reconhecimento do problema, gerando-se de seguida ideias para a sua resolução, quer elas sejam novas ou adaptadas, pelo que na inovação é essencial ter ideias (Kheng, Mahmood & Beris, 2013).

É aqui que a criatividade desempenha um papel fundamental pois os seus benefícios são numerosos, dado que se trata de uma reacção proativa na resolução de problemas (Runco, 2004). No mundo empresarial e do trabalho, a criatividade e a inovação são competências cada vez mais cobiçadas, sendo mesmo as segundas mais procuradas (IBM, 2010 cit in O'Connor, Nemeth & Akutsu, 2012). Alterações no ambiente ou na produção de incentivos têm sido algumas das estratégias usadas pelas organizações de modo a criar culturas corporativas onde se promove a inovação, sendo disso exemplo a integração de funcionários nas equipas de modo a que haja partilha de informação e distribuição de ideias (Ford, 1999; Amabile, 1998; Paulus & Yang, 2000).

O crescimento económico tem na criatividade um fator importante, pelo que deve ser feito um grande investimento na pessoa e no processo de modo a que se apoie e invista nas novas ideias (Mathews, 2007). Segundo Duxbury (2012) são três os contextos onde os empresários agem com criatividade: 1- Estruturação de um ambiente de trabalho favorável; 2 - Seleção de colaboradores adequada e; 3 - Realce das ideias externas. É nas pequenas empresas que se encontra o centro da criatividade (Davidsson & Wiklund, 2001), pelo que muitas empresas desejam colaboradores criativos, no entanto, outras há que tendem a acreditar que ser-se criativo é ser-se imprudente (Sternberg, O'Hara & Lubart, 1997).

As organizações educativas, se bem que deveriam ser as primeiras no incentivo da criatividade, por vezes, através das suas práticas educacionais que promovem a aprendizagem, podem, inadvertidamente, inibi-la ou mesmo suprimi-la e, pelas mesmas razões, circunstâncias ambientais podem desencorajar hábitos, o que resultará na supressão do desenvolvimento criativo (Sternberg & Grigorenko, 2004). Um claro exemplo destas práticas é o incremento massivo de testes estandardizados convencionais, visto que, utilizam

problemas que não requerem pensamento divergente embora, não signifique que o conhecimento seja desvalorizado. A criatividade representa uma balança entre o conhecimento e a sua liberdade (Sternberg, 2000).

A geração de ideias, pode dizer-se, inclui os primeiros três pressupostos dos comportamentos de trabalho inovadores já explanados, não se refere apenas a novos produtos como também serviços ou processos, melhoria nos processos correntes de trabalho, entrada em novos mercados, ou genericamente trata-se das soluções para os problemas identificados. A abordagem ao problema e às lacunas no desempenho é feita de vários ângulos (Jong & Hartog, 2010).

### **4.3.2 Promoção da ideia**

Pode dizer-se que este momento é crucial para a resolução da resistência à mudança, pois esta existe quando as relações custo benefício não são bem exploradas e explanadas por quem e a quem vão ser implementadas as ideias geradas. Não resulta gerar uma ideia e querer implementá-la, sem que previamente a mesma tenha sido divulgada, discutida, explorada e aprovada consensualmente. Esta fase centra-se assim em pessoas que embora não possuindo um papel formal são determinantes na ultrapassagem de barreiras e obstáculos, defendendo e divulgando as novas ideias. Referem-se a título de exemplo comportamentos no sentido de encontrar apoios, construir coligações, mostrar confiança, expressar entusiasmo, envolver as pessoas certas e ser-se persistente (Jong & Hartog, 2010).

A existência de emoções positivas (e.g., sentir-se bem) promove a prontidão para experimentar coisas novas, o que favorece o compromisso com a organização. Este compromisso é visto como um estado ativo, positivo e afectivo-emocional que se caracteriza pelo vigor, dedicação, absorção e é similar à motivação intrínseca. Nesse sentido, para que a ideia seja promovida e divulgada a liderança deverá, antes de mais, ela mesma, sentir-se comprometida através de estratégias auto reguladas ao nível comportamental, cognitivo e recompensatório/emocional, tais como auto-análise, imagética mental de desempenho com sucesso e ainda monólogos positivos (Gomes, Curral & Caetano, 2014). Desse modo é favorecido o clima para o desenvolvimento de comportamentos sócio-políticos como a mobilização de recursos, a persuasão e a influência, o empreendedorismo e a negociação que possibilitam o assumir de desafios e a tomada de riscos, que são essenciais para a realização do potencial das ideias (Kheng, Mahmood & Beris, 2013).

### **4.3.3 Realização da ideia**

Depois de gerada e promovida, a ideia precisa de ser realizada. Para isso é necessário que os comportamentos se orientem para o resultado. Também aqui surgem ideias novas no modo

como as ideias geradas irão ser implementadas, inovando-se nos processos regulares de trabalho, que são testados e modificados, pelo que a inovação é um processo dinâmico em que as várias fases podem coexistir e não são lineares (Jong & Hartog, 2010).

A realização da ideia faz parte dos processos de trabalho organizacionais, nomeadamente, o desenvolvimento de novos serviços e métodos de trabalho, pelo que aqui é fundamental o conhecimento dos colaboradores sobre o seu papel e o seu bom desempenho, pois para que a ideia seja implementada é necessário que os clientes sejam educados (chamados à atenção para a ideia, com cortesia) e convencidos dos benefícios na resolução de problemas de uma nova maneira. Trata-se de uma fase de modificação, comercialização e rotinização da nova ideia (Jong & Hartog, 2010).



# PARTE II - Estudo empírico

## 5. Metodologia

### 5.1 Procedimentos

A presente investigação iniciou-se com uma pesquisa exploratória sobre temas relevantes na e para a Psicologia do Trabalho e das Organizações, verificando-se que os estudos sobre o Empoderamento Psicológico no trabalho são praticamente inexistentes em Portugal (Santos, Gonçalves & Ramos, 2014), e o seu relacionamento com os Comportamentos Proativos (CP) e Inovadores (CI), não parece ainda ter sido foco de estudo empírico da academia, quer a nível nacional quer internacional com exceção de Spreitzer (1995).

Após ter sido feita a pesquisa (de âmbito teórico) inicial procedeu-se à análise e selecção dos instrumentos de medição, tendo sido requeridas as devidas autorizações para a sua aplicação. A recolha de dados foi feita através da auto-administração de questionários, em formato de papel e por via eletrónica. Em termos procedimentais foram contactadas as juntas de freguesia do concelho da Covilhã (via e-mail), bem como diversas organizações, comerciais, culturais, de restauração e associativas, a quem foi pedida colaboração para o estudo. Pelas juntas de freguesia que aderiram ao estudo (Tortosendo, Cantar Galo e Vila do Carvalho, Peso e Barco, Vale Formoso e Aldeia do Souto) foi feita a publicitação através dos documentos 1, 2 e 3 apresentados no Anexo I, sendo este último também colocado na porta de todas as organizações que também se disponibilizaram. Inicialmente foram deixados 10 inquéritos em cada organização, que foram sendo recolhidos e repostos em igual número. A recolha *online* iniciou-se com o envio para *e-mails* dos contactos da investigadora, no sentido de estes responderem e divulgarem pelos seus próprios contactos, segundo uma abordagem de disseminação sequencial. Foram também elaborados pequenos agregados com 10 endereços do questionário (cfr. documento 4 do anexo I), cada um, no sentido de serem entregues em mão a pessoas conhecidas, objetivando não só a resposta como a divulgação por outras 9 pessoas e assim sucessivamente. A fim de se recolherem os questionários em papel, de modo a garantir a confidencialidade, o anonimato e a não influência da investigadora no momento da resposta, foram construídas urnas, para depósito dos questionários após preenchimento, que garantiam a sua devolução com respeito pelo anonimato e confidencialidade. Após terem sido respondidos, no próprio local ou em casa (apelando-se deste modo ao pensamento reflexivo), os questionários, seriam depositados em qualquer um dos postos de recolha/entrega (organizações que decidiram participar). Estes postos foram, por

conveniência, quase exclusivamente na freguesia do Tortosendo, local de residência da investigadora. A colocação das urnas nas juntas de freguesia foi feita nos dias 30 e 31 de Dezembro, sendo que nas restantes organizações o processo foi-se alargando às semanas seguintes, conforme a disponibilidade de horário. A divulgação/recolha decorreu entre os dias 31/12/2015 e 09/03/2016, altura em que não se receberam mais dados online e, por conseguinte não se aceitaram, também, mais respostas em papel.

Foram recolhidos 492 questionários, sendo 395 em papel e 97 via internet. Após a recolha dos dados, as respostas foram inseridas na base de dados do programa *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versão 21.0 para determinação dos valores omissos (rejeição de mais de 10% de casos omissos e cálculo de média teórica para os que se encontram abaixo deste valor) e realização das posteriores análises estatísticas.

Tabela 1 - Tratamento dos valores omissos da amostra

		1	2	4	5	6	7	8	10.2	11	12	13	14
N	Válidos	459	459	456	458	451	452	396	444	441	450	448	441
	Omissos	4	4	7	5	12	11	67	19	22	13	15	22
Moda		50	2	2	3	3	1	69	1	3	2	3	4

De seguida foi criada uma nova variável “geração” através da recodificação da variável idade em categorias, a saber: “Belle Époque”, “Baby Boomers”, “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z”, a fim de se poder testar a variável idade em função da geração a que pertence.

## 5.2 Da conceptualização ao desenvolvimento de instrumentos de avaliação

Entendeu-se necessário, face à explanação teórica que se segue, proceder à categorização da variável idade constante do questionário sociodemográfico, de modo a podermos excluir, ou não, eventuais estigmas e preconceitos associados ao mundo do trabalho .

Se bem que as décadas das gerações variam nos livros e artigos científicos de acordo com cada autor, optámos pela divisão em “Belle Époque”, “Baby Boomers”, “Geração X”, “Geração Y” e “Geração Z” de acordo com Pereira & Blanes (2014) e Santos (2012). Assim a geração “Belle Époque”, nascida entre 1920 e 1942, caracteriza-se pelo foco na indústria e na carreira militar, pelo status social ambicionado (“Herói de Guerra”) e pela disciplina e fidelidade ao trabalho. A geração “Baby Boomers” nascida entre 1943 e 1964, surge logo após a segunda guerra mundial, também conhecida como a geração da era da paz e do amor. Devido à aversão aos conflitos armados, dá preferência ao emprego fixo e estável não

gostando de inovação e é virada para os resultados. A “Geração X” nascida entre 1965 e 1976, viu os seus pais trabalharem na mesma empresa com muita paciência e esforço. É com esta geração que se inicia a entrada das mulheres para o mundo do trabalho, o que as motiva devido à independência financeira e realização profissional. É dedicada e experiente, comprometida com os objetivos da organização, valorizando a família, positivista, autoconfiante e criativa. Os indivíduos que pertencem a “Geração X” apostam na aprendizagem e conhecimento de novas habilidades, gostam de novos desafios e oportunidades. A “Geração Y” que nasceu entre 1977 e 1997, é composta por indivíduos que, para além de serem possuidores de uma elevada auto-estima e comprometidos com os seus valores são impulsivos e fascinados por desafios querendo fazer tudo à sua maneira. Possuem ótimos conhecimentos de tecnologias inovadoras no mercado, não toleram fazer o papel de robô dentro da organização, nem fazer todo o dia a mesma coisa o que os desmotiva. As relações humanas (estar com amigos, com a família) são por si valorizadas e acreditam na carreira profissional com curso superior. A “Geração Y” também é conhecida como a geração da internet. As pessoas da “Geração Z” nasceram entre 1998 e 2010, sendo conhecidas como nativos digitais, dada a sua familiaridade com a internet, a rede e os aparelhos digitais. É a geração das redes sociais como o *facebook* ou o *twitter* entre outras pelo que os seus melhores amigos estão à distância. Por isso são pessoas individualistas, dependentes das tecnologias, impacientes, não conseguindo esperar, pelo que tudo tem que ser na hora. Tais características inibem os relacionamentos interpessoais, pelo que não possuem habilidades humanas na vida social, tendo dificuldades de se relacionar com o próximo e olhar nos olhos.

A reclassificação da variável idade foi feita de acordo com a teoria agora explanada tendo dado origem a uma nova variável que denominámos de “Geração”. Uma vez que os resultados da amostra indicam 12 indivíduos da geração “Belle Époque” e 3 da “Geração Z”, estas não puderam ser tratadas estatisticamente, nos que diz respeito às diferenças.

### **5.2.1 Escala do empoderamento psicológico**

A globalização foi o ponto de partida para o estudo do empoderamento psicológico nos mais variados campos e níveis sendo Conger e Kanungo (1988) e Thomas e Velthouse (1990) os seus grandes impulsionadores no mundo do trabalho. Como já foi referido na alusão teórica do EP, muitos foram os autores que se dedicaram ao seu estudo o que originou uma panóplia de potenciais instrumentos para a sua medição, verificando-se, no entanto, ser quase inexistente um instrumento adaptado exclusivamente para o contexto de trabalho (Spreitzer, 1995). Nesta dissertação perfolha-se o pensamento desta última autora que entende o EP como um construto motivacional, tal como Conger e Kanungo (1988), o que significa que empoderar é sinónimo de energizar, isto é, dar força a si próprio, e, assim, o trabalho pode tornar-se significativo, através da identificação com a tarefa, encontrando nela valores expressivos, que induzem à auto-eficácia na produção da motivação. Deste modo, a escala de Spreitzer

(1995), constitui aquela que melhor operacionaliza, no nosso entender, o EP no contexto laboral, pois o que se pretende medir é a experiência psicológica do empoderamento, mais do que centrarmo-nos nas práticas de gestão do empoderamento (Empoderamento Psicológico sócio-estrutural), tais como, a delegação da tomada de decisão. Importará, neste trabalho, descrever os níveis de empoderamento do próprio colaborador, partindo da sua análise sobre os atributos situacionais, por recurso às cognições inerentes ao trabalho, sendo, por isso, um questionário de auto-resposta a abordagem técnica à recolha de informação tida como a mais indicada.

Trata-se de uma medida multidimensional, em que cada dimensão, num total de quatro, corresponde a uma subescala (significado; competência; autodeterminação e impacto). Os itens que compõem cada um dos fatores podem ser observados no inquérito aplicado constante do Anexo I. Por sua vez, a fonte teórica de cada um deles consta da tabela 1. Na construção da escala, Spreitzer (1995), pretendeu que: 1- cada subescala se focasse numa única dimensão; 2- o formato deveria ser de fácil administração (escala de tipo Likert de 7 pontos); 3- o foco teria que ser na experiência individual de cada dimensão mais do que na descrição do ambiente de trabalho.

*Tabela 2*

*Itens da escala do Empoderamento Psicológico e seus autores adaptado de Spreitzer (1995)*

Dimensões	Item	Autores de onde foram adaptados os itens
Significado	2, 5 e 10	Tymon (1988)
Competência	1, 9 e 12	Jones's (1986)
Autodeterminação	3, 7 e 8	Hackman & Oldham's (1985)
Impacto	4, 6 e 11	Ashforth's (1989)

O estudo protagonizado por Spreitzer (1995), numa amostra de mais de 393 participantes subdividida em duas (uma de colaboradores de topo e uma de colaboradores intermédios e de base), denota evidências da validade de construto assente numa base teórica do EP no contexto de trabalho. Através da comparação entre as duas amostras foi possível apurar evidências quanto à validade convergente e discriminante relativamente às quatro dimensões da escala, permitido ainda concluir que cada dimensão, para além de contribuir positivamente para a explicação do construto do EP, é mutuamente exclusiva. Concluem, assim os autores, por uma estrutura factorial de quatro dimensões.

Foram feitas adaptações para outras línguas como o espanhol e turco (Albar, Garcia-Ramírez, Jiménez & Garrido, 2012; Dimitriades & Kufidu, 1995, ambos cit. in Santos, Gonçalves & Ramos 2014). O EP foi correlacionado com outros construtos do mundo do trabalho como: as relações interpessoais (Linden, Wayne & Sparrowe, 2000), a satisfação no trabalho (Ölçer, 2015), a insegurança no trabalho (Stander & Rothmann, 2010), a prontidão para a mudança (Lizar, Mangundjaya & Rachmawan, 2014), a justiça organizacional (AlQurashi, 2015), o comprometimento (Malik, Chughtai, Iqbal & Lahore, 2013), a satisfação na carreira (Arogundade & Arogundade, 2015), o suporte percebido por parte das chefias (Jose & Mampilly, 2015), para além de outras variáveis como a partilha do poder (Chen, Zhang & Wang, 2014).

Santos, Gonçalves & Ramos (2014) que também denominam o EP de orgânico, pois centra-se no modo como os colaboradores vêem e sentem o modo como se alcança o empoderamento dentro da organização, adaptaram a escala de EP de Spreitzer (1995) para uma amostra da língua portuguesa. O estudo foi levado a cabo numa amostra composta por 260 indivíduos, funcionários de uma universidade pública portuguesa. Os resultados obtidos apontaram para a confirmação do modelo de Thomas e Velthouse (1990) reformulado por Spreitzer (1995) na relação encontrada entre o EP e as suas dimensões, sendo a estrutura factorial de quatro fatores confirmada através da análise factorial exploratória. Tais resultados também sugerem que o significado, a competência, a autodeterminação e o impacto são as cognições que dão origem à experiência psicológica do empoderamento.

Em termos de consistência interna os valores de *alfa de Cronbach* obtidos na escala inicial (Spreitzer, 1995) foram .87 para o significado, .81 para a competência, .81 para a autodeterminação e .88 para o impacto (Santos, Gonçalves & Ramos, 2014). Na amostra portuguesa o instrumento obteve resultados semelhantes, a saber: .87 para o Significado, .84 para a Competência e .88 para Autodeterminação Motora das Organizações (cfr. tabela 1 do Anexo II).

### **5.2.2 dos Comportamentos Proativos**

A escolha do instrumento foi direccionada pela opção inicial de se pretender medir comportamentos proativos e não personalidade proativa (no contexto de trabalho) como já se referiu na abordagem teórica, dado que se entende neste trabalho que o contexto influencia o comportamento, e, desse modo, não estaremos perante um traço mais ou menos estável, mas sim algo mais observável. O instrumento desenvolvido no trabalho de Kamia e Porto (2009), operacionalizou o pensamento aqui explanado pelo que assim se justifica a sua escolha. As autoras basearam a construção do seu instrumento, no trabalho levado a efeito por Frese, Fay, Hilbrger, Leng e Tag (1997), que entendem o comportamento proativo como sinónimo de iniciativa pessoal, tendo desenvolvido, o que dizem ser, um instrumento capaz de medir a proatividade, como personalidade e como comportamento, pelo que é constituído

por uma entrevista, que visa medir o comportamento e por um questionário que pretende aceder à personalidade.

O primeiro passo de Kamia e Porto (2009) na construção da medida - aplicada no Brasil - teve em conta três considerações, a saber: que itens escolher para os três componentes dos comportamentos proativos, qual a população e qual o contexto de trabalho onde se pretende usar a escala. Entendeu-se que a população deveria ter no mínimo o grau médio de escolaridade. O contexto seria o mais abrangente destinando-se pois o uso da medida a organizações quer públicas quer privadas de todos os ramos da economia.

No passo seguinte auxiliadas por instrumentos pré-existentes construíram uma entrevista semi-estruturada, onde a recolha de informação em tudo se assemelhou à técnica da grelha de reportório, composta pelas seguintes 7 questões:

1)- Pense num colega de trabalho que seja proativo. Cite três comportamentos que o faz ser considerado proativo no ambiente de trabalho; 2)- Agora, pense num colega de trabalho que você considera não proativo no trabalho. Cite três comportamentos que o faz não ser considerado proativo no trabalho; 3)- O que é a proatividade no trabalho?; 4)- O que fazem as pessoas para alcançar objetivos de longo prazo que beneficiam a organização?; 5)- Como enfrentar os obstáculos do dia-a-dia?; 6)- O que fazem as pessoas para prevenir o aparecimento de problemas futuros no trabalho?; 7)- Que tipo de mudanças as pessoas fazem para alterar o ambiente de trabalho para melhor?

O conceito “iniciativa no trabalho” foi usado como sinónimo de proatividade quando eram levantadas dúvidas pelos respondentes.

Com este procedimento foram identificadas três categorias:

A - Procura ativa por oportunidades de mudança;

B - Planeamento e execução de ideias;

C - Confrontação de obstáculos.

Na terceira e última fase da construção do questionário, os itens foram avaliados por seis mestres e doutores na área da administração e psicologia com a finalidade de validarem a adequação dos itens aos conceitos. Foi usada uma escala de tipo Likert de sete pontos que varia entre “nunca”-1 e “sempre”-7. Por fim o questionário foi respondido por 20 pessoas com o intuito de se proceder à sua análise semântica.

A colheita de dados foi feita via internet a várias organizações de diferentes ramos, tendo sido recolhidos 346 questionários. A análise dos dados foi feita através da análise factorial exploratória para testar a validade de construto, com recurso ao método da factoração dos eixos principais, ficando a escala final composta por 27 itens. Chegou-se a apenas um fator que explica 47% da variância e um alfa de Cronbach de .95. A validade externa foi testada na relação com outros construtos como os valores pessoais (Kamia & Porto, 2011), verificando-se ser um bom preditor no desempenho individual (Reis & Pissarra, s/d).

Um dos objetivos da presente dissertação foi a adaptação linguística da escala para a língua portuguesa, pelo que, após autorização da autora, procedeu-se aos formalismos necessários a esse fim.

A tradução da escala foi sujeita ao método forward-backward composto por três passos conforme sugerem Muñiz e Hambleton (2000) e Behling e Law (2000): 1 - Tradução da escala original por dois voluntários bilingues e especializados na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, de português do Brasil para português de Portugal; 2 - Encontro entre as duas versões, obtendo-se apenas uma versão; 3 - Retradução por parte de um terceiro voluntário bilingue (Psicóloga do Trabalho e das Organizações), para a língua original português do Brasil, procurando-se que a versão inicial e a versão final, ambas em português do Brasil fossem equivalentes em termos de conteúdo e adaptadas formalmente em termos linguísticos. . Na amostra portuguesa estes comportamentos revelaram ser bifatoriais com  $\alpha = .943$ , para o primeiro fator (CMMPOF) e  $\alpha = .913$  para o segundo (CAPA) - cfr. tabela 2 do Anexo II.

### **5.2.3 Escala dos comportamentos inovadores**

O autor da escala escolhida para avaliação dos comportamentos inovadores foi Janssen (2000), que realizou um trabalho de adaptação de uma outra já existente construída por Scott e Bruce (1994), cuja base teórica assentou nos estágios de inovação explanados no trabalho de Kanter (1989), tendo sido adaptada para uma amostra da língua portuguesa por Pinheiro (2012). O objetivo do instrumento é medir comportamentos de inovação no contexto laboral.

Trata-se de uma escala que pode ser respondida através de auto resposta ou pela avaliação efetuada por supervisores. A resposta aos itens é dada numa escala tipo Likert que varia entre 1 “nunca” e 7 “sempre”, sendo pedido ao respondente que sinalize a resposta de acordo com a frequência com que adota tais comportamentos.

Estamos perante um instrumento tridimensional (cf. tabela 3), onde cada um dos fatores que o constituem é composto por três itens.

Tabela 3

Itens da escala dos CI e seus autores adaptado de Janssen (2000)

Dimensões	Item	Autores de onde foram adaptados os itens
Geração da ideia	1, 2 e 3	Scott & Bruce (1994)
Promoção da ideia	4, 5 e 6	Scott & Bruce (1994)
Implementação da ideia	7, 8 e 9	Scott & Bruce (1994)

A validade interna resultou num  $\alpha$  de Cronbach de .95 para a auto-resposta e .96 para os valores relatados pelos supervisores, no o estudo inicial e, .95 na sua adaptação para a língua portuguesa, efetuada por Pinheiro (2012). A sensibilidade da escala na presente dissertação revelou um  $\alpha = .97$  (cfr. tabela 3 do Anexo II).

Obteve-se deste modo o inquérito final que pode ser consultado no Anexo A.

## 5.3 Instrumentos - Validação

### 5.3.1 Análise factorial, sensibilidade, e consistência interna da escala do Empoderamento Psicológico

A validação psicométrica de um questionário deve obedecer a 3 passos: 1 - análise factorial; 2 - análise de sensibilidade e; 3 - análise da consistência interna (Pallant, 2011; Maroco, 2010; Pestana & Gageiro, 2008; Pereira, 1999)

Os doze itens que compõem a escala do EP foram submetidos à análise factorial exploratória através do método de extração *Maximum Likelihood*. Para que tal análise seja possível Pallant (2011) diz-nos que na matriz de correlação terão que existir pelo menos algumas correlações com  $r=.3$  ou superior, o que se verificou conforme é visível na tabela 1 do Anexo II.

Após tais procedimentos estamos agora aptos para o passo seguinte, ou seja, a determinação dos fatores que serão extraídos. Conforme já referido optou-se pelo método de extração *Maximum Likelihood*, e usou-se na rotação o método *Varimax*, obtendo-se 3 fatores (cf. tabela 4 do Anexo II).

Após a rotação importa agora verificar se todos os itens contribuem positivamente para a mensuração dos fatores, ou seja, se as cargas fatoriais se posicionam acima de .40, o que

significa que as variáveis não apresentam uma estrutura complexa. Os resultados apresentados na tabela 1 do anexo II mostram que a estrutura não é complexa.

O número de fatores agora obtido não corresponde ao construto teórico de forma adequada, verificando-se que os dados revelam a fusão dos itens 3, 7, 8 (autodeterminação) e 4, 6 e 11 (impacto) num só fator.

Maroco (2010), Pestana e Gageiro (2008) e Pereira (1999) dizem que a sensibilidade do instrumento é aferida através da assimetria (Skewness) e do achatamento (Kurtosis), devendo o primeiro apresentar valores  $<|3|$  e o segundo  $<|7|$ . Os resultados mostram terem-se verificado tais requisitos, o que nos diz que a escala do EP é sensível. Além do mais dizem que o valor do teste de de Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) deverá ser superior a .5, e que o Teste de Esfericidade de Bartlett's deve revelar significância estatística para que o instrumento seja sensível. Os resultados mostram um valor de KMO de .884 e significância estatística para o teste de esfericidade de Bartlett's conforme tabela 5 do anexo II. O instrumento é sensível.

Maroco e Garcia-Marques (2006) dizem-nos que o Alpha de Cronbach avalia o grau de associação entre os vários itens e varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de um, mais próximo da correlação perfeita, sendo que valores  $<.60$  são inaceitáveis, entre  $.60$  e  $.70$  aceitáveis, entre  $.70$  e  $.80$  bons e  $>.90$  muito bons. A consistência interna da escala do EP foi calculada através do coeficiente de *alfa de Cronbach* para os fatores Autodeterminação Motora das Organizações, Significado e Competência. No primeiro fator o alfa obtido foi de .884 (Bom), no segundo de .870 (Bom) e no terceiro de .837 (Bom) - cfr. tabela 1 do Anexo II. Os valores aproximam-se bastante dos verificados pelos autores da escala original e da sua adaptação para a língua portuguesa, no que se refere aos fatores Significado e Competência. Estamos pois em condições de dizer que o instrumento é fiável.

Os resultados obtidos levaram-nos a nova pesquisa e reflexão no sentido de perceber o que poderia estar na origem do novo fator encontrado - A.M.O., sabendo-se que é a fusão do Impacto com a Autodeterminação. Por um lado diz-nos Ashforth (1989), que o impacto traduz-se no desejo (expetativa) de controlo sobre o trabalho e o meio, ou dito de outro modo, o colaborador espera que o resultado do seu esforço seja olhado como algo de positivo e com contributo para a organização. Por outro lado, Ryan e Decy (2000) na sua teoria da autodeterminação, dizem-nos que para se perceber a autodeterminação é necessário o recurso a meta teorias organismicas, além de que insere “as tendências de crescimento inerentes, bem como as necessidades básicas psicológicas inatas, que são a base da auto motivação e da integração da personalidade”, (p.68).

No entender de Houaiss (2011) o impacto é “a colisão de dois ou vários corpos, com a existência de forças relativamente grandes durante um intervalo de tempo muito pequeno”, entendemos ser neste intervalo de tempo muito pequeno que se conjugam o Impacto e a

Autodeterminação. A emoção (positiva ou negativa) gerada no momento da constatação do modo como desempenhámos a tarefa e conseqüente marca na organização (Impacto), desencadeia esquemas emocionais (Autodeterminação) que determinam o nosso comportamento futuro. “ Uma experiência emocional não é um fenómeno unitário, varia de pessoa para pessoa e é o resultado de vários eventos... um aspeto com que todos concordam é a relação estreita entre emoção e motivação” (Brandão, 2002, p.126).

Existem evidências de que o processamento da informação emocional precede o processo conceptual e tem início na activação da amígdala, sendo um processo automático que ocorre em cerca de 30 ms. A emoção relacionada com a cognição (avaliações e interpretações) pode ocorrer simultaneamente com os sentimentos emotivos, mas não os precede nem tem qualquer primazia na activação da emoção (Izard, 2007).

Izard (2007) sugere novas perspectivas onde a academia deveria centrar o seu estudo. Os correlatos funcionais das emoções básicas, esquemas emocionais, bem como os correlatos funcionais das suas propriedades - características e componentes - são alguns focos de estudo sugeridos. Estudos sobre correlatos neuronais têm sido abundantes, no entanto estudar outros relatos como os atrás referidos, poderá revelar-se tão, ou mais útil. É ainda este autor que lança um desafio a todos os investigadores da ciência afectiva : ”desenvolvam hipóteses e métodos que os capacite a testar a proposição de que os afetos ou emoções são um contínuo na/da mente humana e em contínua interação com os processos perceptual/cognitivos” (p. 274). Os esquemas emocionais são interacções dinâmicas entre as emoções e as cognições, sendo similares a estruturas afectivo-cognitivas, interpretações emocionais, organizações ideio-afetivas, ou ainda fenómenos de avaliação-emoção/sentimento-cognição, que envolvem cognições de alto nível (como o pensamento ou o julgamento) e avaliações complexas. Os esquemas emocionais são também denominados de emoções não básicas, tendo como componente chave as emoções/afetos e a cognição (Izard, 2007).

Na presente dissertação, que assenta numa visão holística, crê-se, tal como Izard (2007), que a emoção não é uma entidade mas antes um conjunto de componentes e características, tratando-se de um construto contínuo e discreto, sendo um dos fatores da organização da consciência que determina a mente e o comportamento. As emoções básicas (que entendemos ligadas ao impacto) têm propriedades reguladoras que moldam a cognição e o comportamento, os quais por sua vez vão moldar as emoções (falamos já de Autodeterminação). Os sentimentos que surgem na fase das emoções básicas (Impacto) têm características motivacionais, não são manipuladas cognitivamente e mantêm-se inalteradas ao longo do ciclo vital. As características motivacionais das emoções básicas não dependem de ciclos homeostáticos nem fisiológicos, produzindo sentimentos que são a fonte da motivação (Autodeterminação) sempre ao serviço de funções adaptativas, Izard (2007).

De acordo com Hair, Black, Babin e Anderson (2010) as variáveis mais importantes são as que detêm cargas mais elevadas, sendo pois as responsáveis pelo nome do novo fator. Assim, o nome a atribuir ao novo fator agora encontrado, teve em conta o item marcador (EP7 com carga factorial de .827) que remete para a autodeterminação (cf. tabela 6 do Anexo III). Em face do exposto o nome a atribuir ao novo fator agora encontrado, terá que se iniciar pela autodeterminação por imposição deste item. Por outro lado este novo fator ao conter a autodeterminação parece ser o motor do comportamento, entendendo-se este termo como aquele “que causa ou proporciona avanço, desenvolvimento, progresso, ou gera dinâmica, esforço, interesse... que incentiva, promove, agita... que causa, explica, determina, motiva, orienta, encaminha ou dirige” (Houaiss, 2012)

Concluindo este raciocínio entendeu-se atribuir a este novo fator o nome de AMO - Autodeterminação Motora das Organizações.

### **5.3.2 Análise factorial, sensibilidade e consistência interna da escala dos Comportamentos Proativos**

Dado que a análise factorial apresentou como resultado final 2 fatores (cf. tabela 7 do Anexo II), houve necessidade de reequacionar a solução apresentada na escala inicial que era unidimensional. A diferença da carga factorial do item deve ser superior a, pelo menos, .10, para garantia de que é mutuamente exclusivo (Pasquali, 2009). De igual modo foram seguidas as indicações fornecidas por Hair, Black, Babin e Anderson (2010), que nos indicam diferenças nos valores das saturações fatoriais inferiores a .10 para a exclusão de itens complexos. Este valor é obtido pela diferença entre valores absolutos das cargas factoriais, o que culminou na exclusão dos itens 1, 3, 4, 9, 12, 15, 21, 22, 24 e 27.

Procedeu-se ainda à análise de conteúdos na escala dos comportamentos proativos uma vez que se verificou, que alguns itens (7,11 e 13) não eram homogéneos e pertinentes (Bardin, 1995; Mayring, 2000; Baxter & Jack, 2008), sendo ainda os critérios destes autores que levaram à designações, Melhoria, Mudança e Planeamento de Objetivos Futuros para o primeiro fator e Análise, Procura e Avaliação para o segundo fator. Obteve-se assim um instrumento com 14 itens, sendo os itens: 14, 16, 17, 18, 19, 20, 25 e 26 pertencentes ao fator 1 (CMMPOF) e para o fator 2 (CAPA) temos os itens 2, 5, 6, 8, 10 e 23.

Os procedimentos seguidos na análise da sensibilidade obedeceram aos mesmos requisitos teóricos referidos em 5.3.1, sendo o instrumento sensível, com KMO = .972 e teste de Bartlett estatisticamente significativo com assimetria (Skewness) < |3| para todos os valores e o achatamento (Kurtosis) com todo os valores < |7| (cfr. Tabela 7 do Anexo II).

Procedeu-se depois à análise da fiabilidade que consta da tabela 2 do Anexo II revelando estarmos perante um instrumento fiável com  $\alpha = .943$  (Muito Bom), para os CMMPOF e  $\alpha = .913$  para os CAPA (Muito Bom).

### **5.3.3 Análise factorial, sensibilidade e consistência interna da escala dos Comportamentos Inovadores**

Por recurso aos mesmos procedimentos das anteriores validações, verificou-se que os CI são compostos por apenas um fator (cfr. Tabela 10 do Anexo II). Como já foi referido a tradução para a língua portuguesa da escala dos CI foi efetuada por Pinheiro (2012) que validou o instrumento construído por Janssen (2000). Aquela autora diz-nos que tais comportamentos se repartem por três fatores. A fundamentação teórica de tais instrumentos assentou no trabalho de Scott e Bruce (1994) que se baseou em Kanter (1988). Este último autor entende os CI como um sistema de interação entre o estrutural, o coletivo e o social, salientando que, se bem que este tipo de comportamentos nos remetem para o talento e criatividade individual, o certo é que são função do contexto organizacional e interorganizacional, pelo que nem sempre é possível distinguir as teorizadas componentes dos CI. O resultado final de Scott e Bruce (1994) foi um instrumento unidimensional, conforme nos confirma Jong e Hartrog (2010) tendo servido de base teórica para Janssen (2000).

A escala dos CI é sensível tendo superado os testes de Bartlett que se mostrou significativamente estatístico e  $KMO = .945$  (cfr. tabela 11 do Anexo II), verificando-se ainda que os valores da assimetria são  $< |3|$  e do achatamento  $< |7|$ . O Instrumento é fiável com  $\alpha = .966$ , considerado como Muito Bom (tabela 3 do Anexo II) e.

Entende-se, pois, que os resultados obtidos nos encaminham para uma visão dos CI como um processo de tal forma dinâmico face às exigências da competitividade e da globalização, fundamentalmente devido à velocidade de informação, que não é possível determinar quando começam ou acabam a geração da ideia, a planificação da ideia e a implementação da ideia. Como já referido por Sternberg (2000) a resolução do problema é um processo dinâmico podendo haver avanços e recuos nas diversas etapas.

## **6. Do problema à formulação das hipóteses de investigação**

### **6.1 Objetivos**

Em Portugal escasseiam estudos sobre o EP no contexto laboral (Santos, Gonçalves & Ramos, 2014), se bem que prosperam ao nível comunitário (Ornelas, 2008), o que leva à pertinência do seu estudo, bem como do seu relacionamento com os CP e os CI. É objetivo deste estudo, perceber o relacionamento entre estas três variáveis. Optou-se por uma escala dos CP em português brasileiro, o que fez surgir um outro objetivo que foi o da sua adaptação para a língua portuguesa. Perceber se existiam diferenças estatisticamente significativas no EP, nos CP e nos CI em função das variáveis sócio-demográficas foi também um dos objetivos. Estamos pois perante um estudo descritivo, correlacional e instrumental

### **6.2 Hipóteses**

Da revisão de literatura efetuada, o (EP) é relacionado na maior partes das vezes com variáveis organizacionais como o comprometimento organizacional (Malik, Chughtai, Iqbal & Ramzan, 2013), a justiça, organizacional (Alqurashi, 2015), o suporte das chefias (José & Mampilly, 2015), a gestão do controle e poder (Chen, Zhang & Wang, 2014), o emprego e os resultados do trabalho (Linden, Wayne & Sparrowe, 2000), o suporte grupal (Barak, Nissim & Suler, 2008), ou a internet (Hamburguer, Mckenna & Tal, 2008). No que diz respeito a um nível mais individual, se bem que ainda sócio estrutural, os estudos são bem mais restritos, podendo referir-se a título de exemplo a satisfação na carreira (Arogundade & Arogundade, 2015) ou a satisfação no trabalho (Ölcer, 2015). Em Portugal os estudos sobre o (EP) no contexto laboral são escassos, ou praticamente nulos, no que respeita a publicações científicas. Não foram encontrados quaisquer trabalhos que relacionassem o (EP) com os comportamentos proativos (CP) e inovadores (CI), com exceção de Spreitzer (1995) pelo que a fundamentação teórica para a formulação de hipóteses terá que ser inferida indirectamente.

A avaliação global, são generalizações das crenças individuais sobre impacto, competência, significado e escolha (autodeterminação). Estas cognições incluem não só as características de personalidade, mas também os contextos individuais de trabalho que motivam o comportamento individual (Thomas & Velthouse, 1990). No entender de Parker, Williams e Turner (2006) a proatividade individual deve ser associada ao comportamento motivado.

Stander & Rothmann (2010) dizem-nos que os colaboradores que se sentem empoderados dão mais significado ao seu trabalho e sentem-se mais competentes. A iniciativa pessoal sofre efeitos de longo prazo com as orientações motivacionais como a auto-eficácia e a orientação para a mudança (Fay & Freeze, 2001). A inovação para além das competências exige motivação intrínseca de modo a ser possível enfrentar os desafios inerentes ao trabalho criativo (Messmann & Mulder, 2002; Shaley & Gilson, 2004; Quinn & Spreitzer, 1997; Klann & Bauren, 2014). Os colaboradores munem-se de competências que os permite atingir altos níveis de performance e efectividade, definem e resolvem problemas, tomam decisões e identificam oportunidades alterando comportamentos, o que lhes permite serem inovadores. (Gomes, Curral & Caetano, 2015).

Assente no estudo de Spreitzer (1995) que nos indica que os Comportamentos Proativos e os Comportamentos Inovadores são consequentes do EP, passar-se-ão a hipotetizar os seus relacionamentos. Convém no entanto salientar, que devido ao tratamento estatístico, o instrumento original desenhado por Kamia e Porto (2009), não foi validado pela amostra portuguesa aqui em estudo, tendo surgido uma perceção diferente de comportamentos proativos nas organizações composta por dois fatores: 1 - Comportamentos de Mudança, Melhoria e Planeamento de Objetivos Futuros (CMMPOF); 2 - Comportamentos de Análise Procura e Avaliação (CAPA). Tais resultados contradizem pois os obtidos por Pinheiro, Kamia e Porto (2009) que apuraram estarmos perante uma medida unidimensional e não tridimensional. Do mesmo modo o tratamento estatístico revelou que os CI são um só fator não aceitando a tridimensionalidade do instrumento de Pinheiro (2012).

Deste modo, e numa tentativa de perceber como se relacionam aqueles construtos colocam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub>: Existe uma relação estatisticamente positiva entre os fatores do empoderamento psicológico (significado, competência e autodeterminação motora) e os fatores dos comportamentos proativos (comportamentos de mudança, melhoria e planificação de objetivos futuros e comportamentos de análise, procura e avaliação).

H<sub>2</sub>: Existe uma relação estatisticamente positiva entre os fatores do empoderamento psicológico (significado, competência e autodeterminação motora) e os comportamentos inovadores.

H<sub>3</sub>: Existe uma relação estatisticamente significativa entre os fatores dos comportamentos proativos (comportamentos de mudança, melhoria e planificação de objetivos futuros e comportamentos de análise, procura e avaliação) e os comportamentos inovadores.

Não foram encontrados estudos, neste trabalho, que mostrem a influência direta do EP nos CP, ou nos CI. Desse modo socorremo-nos de opiniões de vários autores, no sentido de indiretamente se poderem formular as três hipóteses seguintes. Conger e Kanungo (1988) ao associarem, pela primeira vez, o fator motivacional ao empoderamento psicológico, dizem-nos que o empoderamento influencia e fortalece as crenças de auto eficácia. Os colaboradores psicologicamente empoderados têm potencial para influenciar positivamente os resultados quer organizacionais quer individuais (Jose & Mampilly, 2015). o EP desempenha um papel importante na mudança organizacional, bem como na prontidão individual para a mudança Lizar, Magundjaya e Rachmawan (2015). A auto eficácia, a crença de que se pode exercer controle ou ter impacto são preditores dos CP, segundo nos referem Parker e Wu (2012). A motivação intrínseca dos colaboradores no sentido da procura de altos níveis de desempenho e efectividade, tomada de decisões e identificação de oportunidade, acelera a criatividade estimulando por isso a inovação (Gomes, Curral & Caetano 2014). Através do empoderamento dos gestores intermédios, com alto grau de autonomia e capacidade para aceitar os desafios como seus, no cruzamento com capacidades, ideias e comportamentos, criam-se forças de gestão de tarefas inovadoras e líderes que encorajam a autonomia e a aceitação de riscos. O comportamento inovador é determinado por fortes relacionamentos entre as chefias e os restantes colaboradores (Mazzarol, 2002). Os CI são por natureza um tipo de CP, Carmeli e Spreitzer (2009).

O referencial teórico agora explanado indicia, no nosso entender, que o Empoderamento Psicológico pode influenciar os Comportamentos Proativos e os Comportamentos Inovadores, conforme nos refere Spreitzer (1995). Desse modo, pretende-se averiguar qual o tipo de influências existentes entre o EP, os CP e os CI, para desse modo entendermos quanto de cada um destes comportamentos é explicado pelo EP, e percebermos se este construto é um bom preditor daqueles comportamentos.

H<sub>4</sub>: Os comportamentos de mudança, melhoria e planeamento de objetivos futuros (CMMPOF) são explicados/preditos pelo Empoderamento Psicológico (EP) - significado, competência e autodeterminação motora das organizações.

H<sub>5</sub>: Os comportamentos de análise, procura e avaliação (CAPA) são explicados/preditos pelo empoderamento psicológico (EP) - significado, competência e autodeterminação motora das organizações.

H<sub>6</sub>: Os comportamentos inovadores (CI) são explicados/preditos pelo empoderamento Psicológico (EP) - significado, competência e autodeterminação motora das organizações.

Após cumprido o objetivo principal deste trabalho que foi estudar o (EP) e o modo como se relaciona com os (CP) e os (CI), passar-se-á à formulação de hipóteses sobre a existência, ou

não, de diferenças entre as variáveis latentes e as variáveis sociodemográficas (de controle) seleccionadas, a saber: o género, a escolaridade, a percepção da situação económica, a situação profissional, o nível hierárquico, a natureza da organização, o tamanho da organização e o ramo da organização.

O EP varia com o género (Zimmermann, 1995; Tannen, 1996; Kabeer, 1999; Sousa & Melo, 2009; Oliveira, Cavazotte & Paciolo, 2013; Muñoz & Pazos, 2015). Existem diferenças no modo como se olha o trabalho em função da idade (Pereira & Blanes, 2014; Santos, 2012). Os CP variam em função da liderança. Uma liderança passiva do estilo *laissez faire* tem maior poder explicativo nos CP mas pela negativa (Martins, 2014). Os Comportamentos Inovadores dependem do contexto organizacional e interorganizacional. A cultura organizacional pode pois cultivar e multiplicar CI, pelo que se entende que os CI poderão diferir em função da natureza, do tamanho e do ramo da organização (Kanter, 1988). Deste modo hipotetiza-se o seguinte:

H<sub>7</sub>: Existem diferenças estatisticamente significativas nos fatores do empoderamento psicológico (EP) em função de variáveis sociodemográficas.

H<sub>8</sub>: Existem diferenças estatisticamente significativas nos fatores dos comportamentos proativos (CP) em função de variáveis sociodemográficas.

H<sub>9</sub>: Existem diferenças estatisticamente significativas nos comportamentos inovadores (CI) em função de variáveis sociodemográficas

## 7. Resultados

### 7.1 Caracterização da amostra

Em Dezembro de 2015 eram 53824 os habitantes do concelho da Covilhã, conforme informação obtida no site da Câmara Municipal da Covilhã. Assim, arredondando os números, se este estudo conseguisse obter 600 respostas válidas, estaríamos a falar de 1% dos habitantes do concelho da Covilhã, o que se tornou num objetivo. O número de respostas obtido foi de 459 questionários válidos, após tratamento dos dados omissos, de um total de 495 efetivamente respondidos. Foram deixados 700 questionários em formato de papel, não sendo possível contabilizar a divulgação *online*. O segundo objetivo foi obter uma amostra o mais ampla possível em termos de idade pois como nos referem Kamia & Porto (2011) o significado do trabalho tende a variar ao longo do tempo, pelo que se procedeu à já explanada recodificação da variável idade, obtendo-se uma nova variável - “Geração”. Este estudo conseguiu obter representações de todas as gerações que neste momento coexistem, ou seja, bisavós, avós, pais, filhos, netos e bisnetos. Dado que os resultados revelaram apenas 12 respostas da geração “Belle Époque” e 3 da “Geração Z”, não foi possível a sua inclusão nas análises de comparação de resultados médios (cf. Tabela 4).

Tabela 4 - Frequência e percentagem da variável Geração<sup>1</sup>

Geração	Frequência	%
“Belle Époque”	12	2,6
“Baby Boomers”	109	23,7
“X”	141	30,7
“Y”	195	42,5
“Z”	3	0,7

Uma vez que o intuito era conseguir o maior número possível de contextos, num período de tempo tão curto, os fatores de inclusão que determinavam as condições para se poder responder ao inquérito foram ter mais de 18 anos e trabalhar ou já ter trabalhado, tendo-se conseguido 147 profissões diferentes, distribuídas por 41 concelhos e 73 freguesias. A amostra

---

<sup>1</sup> Belle Époque - nascidos entre 1920 e 1942; Baby Boomers - nascidos entre 1943 e 1964; Geração X - nascidos entre 1965 e 1976; Geração Y - nascidos entre 1977 e 1997; Geração Z - nascidos entre 1998 e 2010.

recolhida é maioritariamente feminina (cfr. gráfico 1 do Anexo III), sendo 30,9% solteiros/as, 48,1% casados/das, 9,8% divorciados/das, 4,1 % viúvos/as e 6,3% vive em união de facto (cf. gráfico 2 do Anexo III). No que toca à escolaridade, 24,8% dos participantes disseram possuir o ensino básico, 33,6 % o ensino secundário, 41,2 % o ensino superior e 0,2 % outros (cf. gráfico 3 do Anexo III).

Em relação à perceção da situação económica, 4,1% respondeu muito má, 13, 5% disse ser má, 63,6 % respondeu regular, 16,1 % disse ser boa e 0,9 % disse ser muito boa (cf. gráfico 4 do anexo III). Em termos de situação profissional 73,4 % da amostra encontra-se empregada, 14,6 % desempregada, 0,7 % em situação de pré-reforma, 9,4 % está reformada, existindo também 0,2 % de trabalhadores estudantes e 0,2 % de trabalhadores que se encontram em situação precária (cf. tabela 1 do Anexo III). O nível hierárquico mais representado foi o de base com 40,7 %, logo seguido do intermédio com 40,5%, encontrando-se depois o de topo com 14,6 % (cf. tabela 2 do Anexo III), maioritariamente colaboradores de médias empresas, (37,3%), seguindo-se as pequenas (25,7%), depois as grandes (22%) e por último as micro organizações (12,9%), como se pode comprovar na tabela 3 do Anexo III. Na tabela 4 do Anexo III, é ainda possível verificar que o ramo da organização mais representado foi o dos serviços (50,1%), seguindo-se o comércio (22,7%), a indústria (20%) e a agricultura (1,5%), verificando-se que 1,1% trabalha para associações ou entidades privadas sem fins lucrativos, 0,2% em simultâneo no comércio e agricultura e 0,4% na agricultura, comércio e serviços. No que diz respeito à natureza da organização, a amostra divide-se pelo sector público (27,6%), privado (60,3%) e parcerias publico privadas (9,3%), conforme tabela 5 do Anexo III.

## **7.2 Relação entre o Empoderamento Psicológico, os Comportamentos Proativos e os Comportamentos Inovadores**

Os testes de correlação avaliam se duas (ou mais) variáveis apresentam alguma relação ou associação entre si. O teste de correlação indica-nos, a significância estatística, o sentido e a intensidade de um fenómeno em relação ao outro, pelo que se a correlação for positiva (+) indica-nos que se uma variável aumenta a outra também aumenta, em valor absoluto, ao passo que numa correlação negativa (-) quando uma variável aumenta a outra diminui, também em valor absoluto. A força ou magnitude dessa associação varia entre +1 e -1 (Pestana & Gageiro, 2008; Martins, 2011).

As associações entre variáveis tomam distintos valores tendo em função das diversas áreas do saber. A subjectividade inerente às ciências sociais não se coaduna por exemplo com valores como os propostos por Zou, Tuncali e Silverman (2003) cujos valores em módulo tidos como referência se situam entre 0 (ausência de correlação); .2 (correlação fraca); .5 (correlação

moderada); e 1 (correlação perfeita). No mesmo sentido Dancey e Reidy (2011) dizem-nos que os valores situados entre .1 e .3 apontam para uma correlação fraca; entre .4 e .6 indicam correlações moderadas; entre .7 e .9 falamos de correlações fortes; e valores iguais a 1 reportam-se à correlação perfeita. A psicologia insere-se no âmbito das ciências sociais e por isso se optou pelo trabalho de Cohen (1988) desenvolvido nesta área, pelo que agora se indicam os valores de referência seguidos: entre .10 e .23 indicam correlações fracas; entre .24 e .36 estamos perante correlações moderadas; de .37 para cima indicam-nos correlações fortes.

Os resultados inseridos na tabela 5 revelam a existência de correlações de magnitude superior entre todas as variáveis. Verifica-se que o fator do empoderamento psicológico (EP) mais fortemente relacionado com os comportamentos proativos (CMMPOF e CAPA) é a autodeterminação motora das organizações (AMO) respectivamente com  $r = .442, p < .01$  e  $r = .529, p < 0.01$ . O significado tem uma relação semelhante entre os CAPA,  $r = .434, p < .01$  e os CMMPOF,  $r = .421, p < 0.01$ . No que respeita à competência verifica-se que embora mais fortemente relacionada com os CMMPOF,  $r = .432, p < 0.01$ , os valores não diferem muito da correlação verificada com os CAPA,  $r = .407, p < 0.01$ . Do mesmo modo verifica-se a existência de correlações de efeito superior entre o Empoderamento Psicológico e os Comportamentos Inovadores, e, mais uma vez, a AMO é o fator mais fortemente correlacionado (de efeito superior),  $r = .479, p < 0.01$ , seguida do significado,  $r = .358, p < .01$  e por fim a competência,  $r = .306, p < 0.01$ , sendo a magnitude de associação nestes dois últimos de efeito moderado. No que diz respeito à relação entre os comportamentos proativos (CMMPOF e CAPA) e os comportamentos inovadores a sua relação é respectivamente  $r = .566, p < .01$  e  $r = .672, p < 0.01$ , traduzindo-se pois em associações de magnitude superior. Tais resultados permitem-nos aceitar H1, H2 e H3.

*Tabela 5*  
*Correlações entre o Empoderamento Psicológico (EP), os comportamentos proativos (CP) e os Comportamentos Inovadores (CI)*

	1	2	3	4	5	6
1. Significado	1					
2. Competência	.492*	1				
3. Autodeterminação motora das organizações	.603*	.500*	1			
4. Comportamentos de melhoria, mudança e planificação de objetivos futuros	.421*	.432*	.442*	1		
5. Comportamentos de análise, procura e avaliação	.434*	.407*	.529*	.896*	1	
6. Comportamentos Inovadores	.358*	.306*	.479*	.566*	.672*	1

NOTA:\*.  $p < .01$

### 7.3 Influências do Empoderamento Psicológico nos Comportamentos Proativos e nos Comportamentos Inovadores

Através da regressão são verificadas as relações entre as variáveis independentes (VI) ou predictoras e uma variável dependente (VD) ou variável de resposta. O valor de  $R^2$  representa a quantidade da variância da (VD) que é explicada por uma (VI) ou por um conjunto de (VI), sendo este coeficiente a estatística mais usada para interpretar os resultados da regressão (Tabachnick & Fidell, 2007). Uma vez que os estudos em Psicologia Organizacional envolvem em grande parte variáveis independentes correlacionadas entre si, o recurso a esta estatística é normalmente utilizada (Abbad & Torres, 2002).

O referencial teórico seleccionado neste trabalho para interpretação dos resultados, coerente com a opção tomada relativamente às correlações, será o de Cohen (1988). Optou-se por este autor, pois, como já se referiu, mostra-nos que em psicologia os valores não podem ser os mesmos das ciências ditas “exatas”. Assim, teremos que valores de  $R^2$  acima de 2% como de pequeno efeito, superiores a 13% de médio efeito e a partir de 26% de grande efeito.

O método usado foi o da regressão estatística (*stepwise*), objectivando-se a descrição sobre o modo como as variáveis se relacionam (Abbad & Torres, 2002).

A qualidade do ajustamento permite-nos, através da estatística F (ou teste de significância global do modelo), aferir a significância conjunta dos parâmetros, ou seja, testa se todos os parâmetros são simultaneamente diferentes de 0. Permite-nos dizer se o modelo é estatisticamente significativo, aceitando-se a hipótese de que pelo menos um dos  $\beta$  é diferente de 0 (Montgomery & Peck, 1982).

Os resultados apresentados na Tabela 6, que se segue, demonstram que o EP explica significativamente os CMMPOF dado que todos os valores apresentados nos seus três fatores têm um valor de  $p < 0,05$ , contribuindo em média para a sua manifestação com 27,2%, ou seja, a sua influência é grande. O fator do EP que apresenta maior poder preditivo nos CMMPOF é a competência ( $\beta = .238$ ,  $p = .01$ ),  $t = 4,936$ , seguindo-se a AMO ( $\beta = .217$ ,  $p = .01$ ),  $t = 4.130$  e, por fim, o significado ( $\beta = .173$ ,  $p = .01$ ),  $t = 3,305$ . Em termos percentuais diremos que a influência da AMO explica em média 19,5 % dos CMMPOF, a Competência 5,9% e o significado 1,8%, o que nos leva a dizer que esta última é de pequeno efeito e as outras duas de médio efeito. No que respeita à significância global do modelo obteve-se  $F(3, 457) = 56,414$ ,  $p = 0.05$ , para os CMMPOF permitindo-nos dizer que o modelo é ajustado. Conclui-se pela rejeição de  $H_0$ , aceitando-se pois  $H_4$ , ou seja, os CMMPOF são explicados pelo EP.

Tabela 6

Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CMMPOF, variância e ajustamento do modelo

VD	Preditores				t	p	R <sup>2</sup>	
		B	Erro padrão	Beta				
CMMPOF	(Constante)	.637	.365		1,749	.081		Gl
	Significado	.205	.062	.173*	3,305	.001	.018	3
	Competência	.321	.065	.238*	4,936	.000	..059	F
	AMO	.041	.010	.217*	4,130	.000	.195	56,414*
								p
								.000
	EP						.272	

NOTA:\*.  $p < 0.01$

Do mesmo modo a regressão para os CAPA (cfr. Tabela 7) demonstra que estes são explicados pelo EP uma vez que os seus fatores apresentam  $p < 0,05$ , contribuindo para a sua explicação com 31,7%. O fator do EP que tem maior influência nos CAPA é a AMO ( $\beta = .370$ ,  $p < .01$ ),  $t = 7,260$ , seguindo-se a competência ( $\beta = .154$ ,  $p < .01$ ),  $t = 3,304$  e o Significado ( $\beta = .135$ ,  $p < .01$ ),  $t = 2,658$ . A AMO explica em média 28% (grande efeito) dos CAPA, a Competência 2,6% (pequeno efeito) e o significado 1,1% (pequeno efeito). O modelo é ajustado [F (3, 457) = 70,204,  $p < .01$ ]. Deste modo rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_5$ .

Tabela 7

Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CAPA, variância e ajustamento do modelo

VD	Preditores				t	p	R <sup>2</sup>	
		B	Erro Padrão	Beta				
CAPA	(Constant)	.624	.510		1,224	.221		Gl
	Significado	.231	.087	.135*	2,658	.008	.011	3
	Competência	.300	.091	.154*	3,304	.001	.026	F
	AMO	.100	.014	.370*	7,260	.000	.280	70,204*
								p
								.000
	EP						.317	

NOTA: \* $p < 0.01$

Ao adotarmos o mesmo procedimento para os CI, verificamos (cfr. Tabela 8) que apenas o fator AMO do EP mostra um valor de  $p < 0.01$  ( $p = .000$ ), registrando-se  $p = .094$  para o Significado e  $p = .183$  para a Competência, o que nos leva a concluir que apenas a AMO explica significativamente os CI. Os coeficientes de determinação confirmam esta dedução pois é possível observar para o Significado ( $\beta = -.090$ ,  $p = .094$ ),  $t = 1,681$ , a competência ( $\beta = -.065$ ,  $p = .183$ ),  $t = 1,333$  e para a AMO ( $\beta = .393$ ,  $p < .01$ ),  $t = 7,330$ . No que diz respeito à qualidade do ajustamento do modelo relativamente aos CI, os resultados  $F(3, 458) = 47,964$   $p < 0.01$  permitem-nos dizer que o modelo é ajustado. Neste caso diremos que se rejeita parcialmente  $H_0$ , logo aceita-se parcialmente a  $H_6$ .

Tabela 8

Regressão múltipla stepwise sobre o efeito preditor do EP nos CI, variância e ajustamento do modelo

VD	Preditores				t	p	R <sup>2</sup>
		B	Desvio Padrão	Beta			
	(Constant)	-.338	.478		-.708	.479	
							Gl
CAPA	Significado	.137	.081	-.090	1,681	.094	3
	Competência	.113	.085	-.065	1,333	.183	F
							47,964*
	AMO	.094	.013	.393*	7,330	.000	p
							.000
	EP						.240

NOTA:\*.  $p < 0.01$

## 7.4 Diferenças nas variáveis latentes em função das variáveis sociodemográficas

Após cumprido o objetivo principal deste trabalho que foi estudar o EP e o modo como se relaciona com os CP e os CI, passar-se-á à formulação de hipóteses sobre a existência de diferenças ou não entre as variáveis latentes e as variáveis sociodemográficas (de controle) seleccionadas, a saber: género, a escolaridade, a percepção da situação económica, a situação profissional, o nível hierárquico, a natureza da organização, o tamanho da organização, o ramo da organização e a geração.

Os resultados que agora se descrevem constam do Anexo IV, pelo que ao longo do texto far-se-á apenas menção ao número da tabela. Assim na tabela 1 é possível verificar existirem diferenças no significado em função do nível hierárquico  $F(4;107) = 1,753$ ;  $p = .039$ , e da natureza da organização  $F(9;145) = 1,821$ ;  $p = .030$ . A tabela 2 diz-nos que a Competência varia em função do género  $F(7;104) = 2,281$ ;  $p = .005$ , da escolaridade  $F(15; 278) = 1,748$ ;  $p = .044$ , da perceção da situação económica  $F(17; 209) = 2,676$ ;  $P = .001$ , da situação profissional  $F( 31; 377) = 2,597$ ;  $p = .001$ , do ramo da organização  $F(23; 339) = 2,136$ ;  $p = .048$  e da geração  $F(15,335)$ . Verificamos na tabela 3 que a AMO varia apenas em função do género,  $F(11; 100) = 1,545$ ;  $p = .032$ . Deste modo diremos rejeitar parcialmente  $H_0$  e e desse modo aceitar parcialmente  $H_7$ .

A tabela 6 diz-nos que os CMMPOF diferem em função da escolaridade  $F(4; 107) = 1,608$ ;  $p = .036$  e do ramo da organização  $F(37; 325) = 2,007$ ;  $p = .004$ . Verifica-se na tabela 5 que os que os CAPA diferem apenas em função do nível hierárquico  $F(130,478) = 1,950$ ;  $p = .009$ . Assim concluímos pela rejeição parcial de  $H_0$  e aceitação parcial da  $H_8$ .

Por último verificámos que os CI não diferem em função das variáveis sócio demográficas (cfr. Tabela 6), o que nos leva a tomar a decisão de aceitar  $H_0$  e rejeitar  $H_9$ .





## 8. Discussão dos resultados

Trabalhamos com a probabilidade dos resultados que obtivemos na amostra se deverem ao acaso (Martins, 2011). O símbolo estatístico que se atribui a este acaso é  $H_0$ , que é a negação da nossa hipótese, ou seja  $H_1...H_9$ . Estas hipóteses partem de uma interrogação do investigador. No passo seguinte a interrogação passa a proposição (afirmação). Colocámos neste trabalho nove hipóteses.  $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$ , que visaram testar as eventuais correlações entre as variáveis EP, CP e CI - ditas latentes.  $H_4$ ,  $H_5$  e  $H_6$  que testaram a probabilidade de influência entre elas (EP, CP e CI) no sentido EP-CP e EP-CI. Por último,  $H_7$ ,  $H_8$  e  $H_9$  hipotetizaram a existência de diferenças nas variáveis latentes em função das sociodemográficas - ditas de controle.

No que se refere à associação entre as variáveis verificou-se que entre todas elas se manifestaram magnitudes de associação de nível superior, ou seja, estão positiva e fortemente correlacionadas, o que nos permite aceitar as primeiras três hipóteses. Tais resultados permitem-nos concordar com Spritzer (1995), que tal como se referiu foi a única autora encontrada, na pesquisa bibliográfica efetuada, que diretamente relacionou estas variáveis. A AMO mostrou ser o fator do Empoderamento Psicológico com maior magnitude de associação entre os Comportamentos Proativos (CMMPOF e CAPA), sendo a ligação mais forte aos Comportamentos de Análise, Procura, e Avaliação. No que diz respeito aos Comportamentos Inovadores, mostraram os resultados terem ligações de efeito superior à AMO e de efeito moderado ao Significado e à Competência. Poder-se á, pois, concluir ser a AMO o fator com ligações de maior magnitude aos CP e aos CI.

Se bem que a AMO é o fator mais fortemente relacionado com os CP, é a Competência que mais influencia os CMMPOF. Vivem-se tempos de transição, obrigando as organizações a constantes reestruturações e adaptações (Arana, 2000; Gomes, Caetano, Keating & Cunha, 2000). Os empresários portugueses como já referido por Ferreira e Martinez (2013) não são adeptos da mudança, visam o lucro e descuram o capital intangível. Os objetivos motivacionais situam-se no futuro (Lens, Paixão Herrera Grobler, 2012), sendo a alta performance orientada por objetivos (procura de julgamentos favoráveis na demonstração de competência e validação do mérito) inibidora da mudança e dos Comportamentos Proativos, ao promover o ego e os comportamentos defensivos (Neves, Lemos & Costa, 2014). O modelo de gestão por competências define competências como “ os conhecimentos, capacidades, traços de caráter atitudes, valores, ou seja qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e ser relacionada com um desempenho eficaz numa atividade profissional” (Cascão & Keating, 2000, p. 228). Ainda no dizer destes últimos autores muitas organizações aos avaliarem as competências face às necessidades do futuro, tomam como assente que os seus colaboradores não têm competências, optando por contratar temporariamente competências vindas de fora ao invés de procurarem desenvolvê-las

internamente. Se a mudança não for legitimada as pessoas não compreendem as suas razões. Estes autores referem ainda, no seu estudo de caso, que a formação foi um dos maiores constrangimentos dado que a escolha por catálogo era feita de acordo com a apazibilidade do local e não em função das reais necessidades dos colaboradores ou da organização, sendo a adesão à formação por parte de quem tem maior disponibilidade e não de quem realmente necessita. Uma vez que os resultados apontam no sentido de ser a competência o fator que mais influencia os Comportamentos de Melhoria, Mudança e Planeamento de Objetivos Futuros, entende-se que a presente dissertação nos sensibiliza para a importância da formação, não só versando habilidades no desempenho da tarefa, como também ao nível das competências sociais. A competência definida por Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995) tem, como já referido, as suas raízes na autoeficácia de Bandura (1982). Não bastará, pois, a existência do conhecimento e da competência para o bom desempenho, será necessário perceber o julgamento que cada um faz desse mesmo conhecimento e competência. Saber desempenhar a tarefa não será suficiente, dado que a eficácia se relaciona com o meio, o que implicará, para além das competências puramente cognitivas, competência sociais e comportamentais. Os autores dizem-nos, ainda, que esta componente está fortemente correlacionada com o compromisso para com a organização. Assim, entende-se que a organização ao pretender melhorar, mudar e planejar os seus objetivos futuros, terá que ouvir e perceber as reais necessidades dos seus colaboradores de modo a que não esperem passivamente pelos resultados, mas desafiem o estado actual das coisas, ativando os valores individuais (Veiga, Porto & Laboissière, 2011), potenciando assim a motivação dos colaboradores para a melhoria, a mudança e o planeamento de objetivos futuros. Do mesmo modo Os resultados, deste trabalho, apontam no sentido de que a partilha da finalidade, da estratégia, e dos valores e padrões de atuação, que são entendidas como componentes da missão e, por conseguinte, operacionalizam a cultura organizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013) potenciarão a revisão dos estereótipos, levando os colaboradores a descobrir capacidades que até aí desconheciam, reduzindo, desse modo, a resistência à mudança (Weisbord, 2004, 2003, 2000) e melhorando as competências grupais (Kennedy, 2008). A globalização e os seus processos competitivos nem sempre permitem a planificação da melhoria e da mudança, o que implica em grande parte, o recurso a competências intuitivas e ao auxílio do insight (Sternberg, 2000), pelo que é necessário reunir e entusiasmar os elementos chave da organização para a discussão das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças com vista ao planeamento futuro (Tavares, 2004). Desse modo capacitam-se os colaboradores para o interesse futuro, através do pensamento sistémico, levando à criação de espaços para trabalhar em conjunto (Nitecki, Livingstone, Gorelick & Noll, 2013).

No que diz respeito aos CAPA os resultados apontam no sentido de ser a AMO o seu melhor preditor. Deci (1975) e Bandura (1986) referidos no trabalho de Conger e Kanungo (1988), dizem-nos que o poder no sentido motivacional se refere à necessidade intrínseca de autodeterminação e crença na auto eficácia. O impacto é sentido com o marcar da diferença

dentro da organização (Stander & Rothman, 2010). Parker e Wu (2012) dizem-nos que sermos autodeterminados implica termos a percepção de que tivemos liberdade de escolha na decisão que tomámos no desempenho de uma determinada tarefa. A autodeterminação é um continuum entre comportamentos desmotivados e motivados intrinsecamente. Este continuum envolve relações sociais e a consequente desejabilidade social (com os esquemas emocionais que as suportam) que se relaciona com o Impacto (emoções básicas). O Impacto, é um conceito que remete para a ideia de o colaborador se sentir um elemento diferenciador na organização, sendo o oposto potenciador da incompetência aprendida. É o momento em que se tem a sensação de que fomos capazes de influenciar comportamentos dentro da organização. Os resultados agora obtidos alertam-nos no sentido de poderem as emoções/esquemas emocionais (ciência afectiva) um novo fator no processo do Empoderamento Psicológico, que motiva os Comportamentos de Análise, Procura e Avaliação. Izard (2007) entende as emoções como o sistema primário da motivação humana, permitindo uma melhor compreensão do contínuo entre as emoções e o desenvolvimento da consciência, entendendo-se que a consciência “ não é simplesmente o âmbito privado do saber e sentir subjetivos do indivíduo, mas, sobretudo, aquele âmbito onde cada pessoa encontra o impacto refletido do seu ser e do seu fazer na sociedade”( Baró 1996, p. 14). Como nos diz Sternberg (2000) avaliar o problema implica a procura de recursos no sentido da sua resolução e posterior avaliação, podendo ser um obstáculo nessa resolução a incapacidade em perceber que algo que é usado numa função também o pode ser noutra. Entende-se pois que os CAPA têm subjacente um processo de consciencialização, que, ao mudar a realidade nos muda a nós mesmos. Ryan e Deci (2000) mostram-nos como se relacionam os primeiros dois consequentes do EP - *locus* de controlo e auto estima - e os processos de regulação do comportamento na motivação. A congruência, a consciência e o ajustamento com o *Self* são processos inerentes à regulação integrada, que, no entender destes autores, sendo ainda dentro da motivação extrínseca estariam já no limite com a motivação intrínseca (sendo esta, como já se referiu, a motivação intrínseca na avaliação da tarefa, mencionada por Thomas & Velthouse, 1990). Face aos resultados obtidos no que se refere ao relacionamento do EP com os Comportamentos de Análise, Procura e Avaliação, apontando no sentido de ser a AMO o fator que de forma mais fortes com eles se relaciona, pensamos que o recurso às emoções (e.g. empatia) nos processos acabados de referir por Ryan e Deci (2000) poderá contribuir para a regulação integrada na motivação, com benefícios para os Comportamentos Proativos.

Os resultados obtidos na regressão do EP com os CI, apontam no sentido de ser apenas a AMO a explicar significativamente estes comportamentos. Como referido na abordagem teórica, só de há 30 anos a esta parte floresceram os estudos sobre a inovação no que diz respeito aos fatores inerentes aos colaboradores, sendo o foco de estudo no conhecimento, competências e habilidades (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Da revisão bibliográfica efetuada não se vislumbram estudos que se centrem nas emoções, sendo certo que a inovação surge de um

nível micro (colaborador ou grupo de colaboradores), para um nível macro (socio estrutural), influenciando-se mutuamente (Pinheiro, 2012). A inovação para além de um processo incerto, é também um processo de aprendizagem interativa, controverso e além fronteiras, iniciando-se com o sentimento individual de novas oportunidades, sendo essencial a consciencialização da existência do problema (Kanter, 1988), isto é, torna-se necessário prestar atenção a novas ideias, necessidades e oportunidades, o que se torna no grande desafio da gestão da inovação, desempenhando, aqui, o conhecimento tácito um papel determinante (Kheng, Mahmood & Beris, 2013). Os recursos intangíveis são a chave para construir riqueza agora e no próximo século (Matos & Lopes, 2008) constituindo a linha da frente do modelo económico baseado no conhecimento (Carmeli & Tishler, 2004). Inovar é, segundo Kanter (1988), aprender interagindo, dado que ao tratar-se de um conhecimento intensivo, não se transfere para o outro, implicando desse modo fortes ligações grupais e vasta comunicação. Entende-se pois, que no contexto de trabalho a objetividade está impregnada de significações psicológicas e sociais, pelo que o colaborador não age individualmente, mas sim como membro de um grupo (Lourenço & Dimas, 2011), o que implica a transmissão de emoções entre os elementos do grupo enquanto processo emergente no grupo” (Alves, 2012, pág. 96), tratando-se a expressão emocional não apenas de uma mera resposta de um estado mental ou fisiológico, mas de uma função de comunicar perceções e avaliações sobre o mundo que nos rodeia, desempenhando pois uma função social dado que o modo como se expressam tem impacto, influencia e é influenciado pelo outro. Parece pois ser esta interdependência socioafetiva grupal a que melhor explica os Comportamentos Inovadores. Sabemos que os fatores individuais e o contexto laboral são determinantes para os comportamentos inovadores e, quanto maior o empoderamento psicológico dos colaboradores, mais inovadores e menos temerosos em experimentar algo novo eles serão (Messmann & Mulder, 2002; Shaley & Gilson, 2004; Quinn & Spreitzer, 1997; Klann & Bauren, 2014). Desse modo, face aos resultados, nomeadamente o nível superior na magnitude de associação entre a AMO e os CI, bem como o grande efeito que aquela detém sobre estes, parece ser que intervir nas questões socioafetivas implementará os Comportamentos Inovadores.

Dizem-nos os resultados que o Significado do trabalho varia em função do nível hierárquico e da natureza da organização. Spreitzer (1995) diz-nos que a informação é determinante no EP, sendo que a partilha de informação sobre a missão da organização dá ao colaborador o significado capaz de o levar a adotar comportamentos, de acordo com essa missão. Conforme também referido muitas têm sido as práticas de empoderamento sócio estrutural (e.g., divulgação da missão), que remete para a partilha de poder através da delegação de responsabilidades (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 2007). Spreitzer (2007), diz-nos, no entanto, que esta prática não surtirá efeito se não se atender ao empoderamento realmente percebido pelos colaboradores, importando pois saber qual a perceção que cada colaborador tem do empoderamento. Quer com isto dizer-se que ainda que o colaborador possa eventualmente identificar-se com a missão, verifica que a sua

operacionalização não é coerente com a sua definição, o que se reflete num sentimento de desempoderamento. No que respeita à natureza da organização e tendo em conta, por exemplo, a estabilidade ao longo do tempo indicada por Spreitzer (1995), tal variável poderá entender-se se atentarmos à crença ainda existente de que um emprego na função pública é para toda a vida, ao contrário do sector privado.

A competência é o fator do EP que apresenta mais vezes diferenças estatisticamente significativas em função das variáveis sócio demográficas (género, escolaridade, perceção económica, situação profissional e ramo da organização). Atendendo ao ciclo do empoderamento referido na figura 2 deste trabalho, verificamos que se trata de um processo assente nas crenças fundamentais e orientações pessoais (Quin & Spreitzer, 1997). Nesse sentido, entendemos que os resultados agora apresentados nos alertam para a importância do recrutamento e selecção dos colaboradores, tendo em conta que tais processos se centram, ainda, no curriculum fundamentado pelo conhecimento explícito descurando o conhecimento tácito. Em face do exposto entendemos que a selecção em função da competência, deverá ter sempre presente a sua variabilidade sociodemográfica.

A variação da AMO em função das variáveis sociodemográficas, diz-nos que esta varia apenas em função do género. O género é a construção social que se dá ao facto de se ser homem ou mulher, contrariamente ao sexo que é uma construção biológica da mesma realidade (Neto, 2000), diz-nos ainda este autor que nas sociedades ocidentais é expectável que as mulheres sejam emocionalmente diferentes, dos homens, ao contrário de outras culturas (e.g., os Tchumbali na Nova Guiné). Este autor mostra-nos que o homem continua a ser visto como agressivo, ambicioso, rude e orientado para a tarefa, ao passo que a mulher é gentil, fraca, sensível e orientada para as pessoas. Os estereótipos de géneros são classificados em estereótipos dos papéis de género e estereótipos dos traços de género, sendo relevante para esta dissertação o estereótipo do papel de género pois continua a reforçar a apropriação de vários papéis e funções como exclusivas dos homens ou das mulheres. Neto (2000) levou a cabo um estudo em Portugal que confirma que estes estereótipos se iniciam em tenra idade (entre os 5 e 8 anos e por vezes mais cedo, entre os 2 e os 3 anos). Tannen (1996) é especialista na análise de conversas entre géneros no ambiente de trabalho e caracteriza as mulheres como solidárias e atuantes na missão de criar intimidade entre as pessoas que trabalham juntas. Os homens, pelo contrário, prefeririam a independência e a autonomia entre si. Estas generalizações são questionáveis e reforçam o binarismo homem/mulher. Nas sociedades industriais ocidentais, a norma é que as mulheres promovam sentimentos positivos ao seu redor e os homens foquem em si mesmos. O autor observa que as mulheres tendem a sorrir mais do que homens porque das mulheres se espera que sorriam com mais frequência do que se espera dos homens. Isto não quer dizer que toda a mulher sorri, nem que todo homem não sorri. E, além do mais, se a mulher sorrir pouco, ela é vista como uma pessoa

antipática e severa, já os homens que não sorriem não encontram reações negativas. Os resultados aqui obtidos, alertam-nos para a importância das emoções e do inter-relacionamento socioafetivo no EP.

No que diz respeito às diferenças do EP em função das variáveis sociodemográficas os CMMPOF registaram diferenças apenas em função da escolaridade e do ramo da organização. Dado que a competência é o fator de maior influência nestes comportamentos as diferenças ao nível da escolaridade vêm reforçar a ideia da importância da autoeficácia se se apostar na melhoria, mudança e planeamento de objetivos futuros. Os dados apontam no sentido de que a melhoria a mudança e os planeamentos de objetivos futuros terão que ter em conta o ramo económico em que se insere a organização (agricultura, comércio, serviços ou indústria) - se bem que a agricultura não tenha tido nesta amostra a representação suficiente e desejada. Tais resultados parecem justificar o porquê do comportamento dos empresários portugueses, que tendem ainda a ser avessos à mudança e tendencialmente pessimistas, estimulando culturas organizacionais que inibem a proatividade, nomeadamente, através da hetero-monitorização e controlo excessivo dos colaboradores (Ferreira & Martinez, 2013). Isto, porque os modelos de gestão adotados seguem ainda a racionalidade comportamental prescrita por regras, regulamentos e autoridade formal, bem como à insistência nas práticas do “Homem certo no lugar certo”, enraizadas na visão do *Homo Economicus* (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Se bem que tais modelos possam ser entendíveis em tarefas específicas (e.g., produção em linha), tal modelo não pode nem deve ser generalizado, dado que, como se verifica poderá inibir a motivação. Entendemos pois que estes resultados poderão ajudar a compreender o porquê da resistência à mudança dos nossos empresários.

Os CAPA registaram diferenças apenas em função do nível hierárquico. Estes resultados alertaram-nos para a importância da liderança, pois, como já explanado, há lideranças que fornecem a informação direcionada ao seu modo de pensar, restringindo o tempo de reflexão sobre o papel que cada um desempenha dentro da organização (Parker & Wu, 2012), inibindo o combate à passividade através da iniciativa pessoal (Parker & Collins, 2010). Sabemos, também, que a alta performance orientada por objetivos não é um bom preditor dos CP ao promover o foco no ego e nos comportamentos defensivos (Parker & Collins, 2008), contrariamente aos objetivos de aprendizagem que são bons preditores dos CP (Lens, Paixão Herrera Grobler, 2012). Em face dos resultados, parece ser que, se quisermos acompanhar a mudança a que hoje se assiste no sentido de uma economia baseada no conhecimento, a aposta deve ser na compreensão da Competência (não só para o desempenho da tarefa, mas também no relacionamento social), e da AMO (processos emocionais, se quisermos compreender a organização em que nos inserimos (Ferreira & Martinez, 2013).

Os CI não apresentam variação estatisticamente significativa em função das variáveis sociodemográficas consideradas. Estes dados, foram uma novidade que não era expectável. Tais dados parecem dizer-nos que todos podemos ser inovares, não sendo necessariamente

criativos, de acordo com o conceito de inovação referido por Anderson, De Dreu e Nijstad, 2004 e Pinheiro (2012) no sentido de a inovação se tratar de uma novidade relativa e não absoluta. Além do mais a inovação é um processo complexo que abarca uma grande variedade de fenômenos (Pinheiro, 2012) e que resulta da interação entre o colaborador, a liderança, o grupo e o clima para a inovação (Scott & Bruce, 1994). Dizem-nos ainda Pinheiro (2012) e Scott e Bruce (1994) que são muitos os comportamentos que suportam a inovação e têm subjacente a noção de intencionalidade da ação (West & Farr, 1990). Perante os resultados, parece ser, que por mais complexo que seja o processo inovador, qualquer colaborador pode ser inovador, independentemente das suas características sociodemográficas (estudadas neste trabalho).



## 9. Conclusões

Os objetivos e contributos deste projecto de investigação e dissertação foram, primariamente, ao nível do aprofundamento da compreensão do relacionamento entre o Empoderamento Psicológico e os Comportamentos Proativos e Inovadores, explorando-se nestas variáveis a (potencial) relação, do papel do género, escolaridade, da perceção da situação económica, da situação profissional, do nível hierárquico, da natureza da organização, do tamanho da organização e do ramo da organização.

Estudos na área da gestão e liderança têm vindo a sugerir como principal componente da efectividade organizacional e de gestão, a importância das práticas de empoderamento dos colaboradores. Um colaborador empoderado tenderá a ter uma expectativa de auto eficácia mais forte. Além do mais, o empoderamento capacita o colaborador para resistir ao impacto das mudanças organizacionais e da gestão autoritária (inibidora da auto expressão e da autonomia). O foco de interesse no EP, centra-se no modo como os colaboradores percebem o processo de empoderamento dentro da organização, isto é, os estados psicológicos individuais que produzem a perceção de empoderamento. O Empoderamento Psicológico é um conjunto de cognições construídas no ambiente de trabalho, constituindo um fluxo contínuo e crescente de percepções individuais sobre si próprio e o ambiente de trabalho, sendo essas cognições: Significado, a Competência, a Autodeterminação e o Impacto.

Thomas e Velthouse (1990) desenvolveram um modelo puramente cognitivo. Spreitzer (1995) desenvolve o modelo estudando o relacionamento entre o EP, os seus antecedentes (Locus de controlo, auto estima, acesso à informação e recompensas) e consequentes (Comportamentos Proativos e Comportamentos Inovadores). Existem outras duas variáveis que não foram testadas - Desejabilidade social e a estabilidade ao longo do tempo (cf. figura 5), sendo sinalizadas por ligações descontínuas (naquele esquema). Tal estudo assenta numa abordagem nomológica das ligações no trabalho. Sobre as duas variáveis não testadas a autora nada diz, sugerindo ainda na discussão dos resultados que pesquisas futuras deverão visar as limitações inerentes ao seu trabalho, sugerindo, que a amostra deverá ser demograficamente diversificada, em cenários organizacionais diversos. Os dados recolhidos e aqui analisados vão ao encontro, no nosso entender, de tal sugestão. Sugere também que pesquisas futuras devem examinar as redes de trabalho de um modo mais compreensivo.

O presente estudo trouxe, no nosso entender, contributos relevantes e até inovadores, uma vez que os seus resultados contribuíram para um reequacionar e desenvolvimento do modelo

base de Spreitzer (1995), com a reinterpretação e inclusão de um novo fator de natureza socioafetiva - AMO. Tal fator, parece preencher algumas lacunas que vão ao encontro das principais limitações sugeridas por aquela autora no seu estudo, nomeadamente, a ligação entre a desejabilidade social e estabilidade ao longo do tempo (cf. Figura 1 do Anexo V). Deste modo, deixamos de ter um modelo puramente cognitivo e obtemos um modelo mais abrangente, um vez que inclui uma componente ligada às emoções básicas (Impacto) e consequentes esquemas emocionais (Autodeterminação).

A presente dissertação pode, assim, contribuir, no nosso entender, para o colmatar de algumas das limitações apontadas por Spreitzer (1995), nomeadamente para o fortalecimento das associações do EP com a Desejabilidade Social e a Estabilidade ao Longo do Tempo, relacionando-se a primeira com os esquemas emocionais (e.g., sentido de pertença) e a segunda com as emoções básicas (e.g., medo de perder o emprego). cremos, deste modo, ter contribuído para uma melhor compreensão do EP ao introduzirmos uma nova linguagem que olha o Impacto como uma emoção básica e a consequente Autodeterminação como um esquema emocional. Este novo paradigma sugerido permite, além do mais, equacionar uma ligação entre os traços emocionais ou fatores emocionais do temperamento e o contexto socio cultural. Desse modo, poderemos melhor compreender as redes no trabalho, segundo uma abordagem nomológica (Spreitzer, 1995; Dutra, Mortari, Brzozowski & Batista, 2011), assente na linguagem dos afetos e das emoções.

Ao ganharem mestria ou controlo sobre o seu desempenho, os colaboradores empoderados participam ativamente na vida da sua comunidade. O carácter dinâmico e variável do empoderamento, assume que o indivíduo é capaz de desenvolver a já referida mestria e controlo na sua vida, fortalecendo-se, mesmo, nos ambientes que parecem mais desfavoráveis e tornando-se mais resiliente perante acontecimentos desestabilizadores (Jesus & Menezes, 2010). Este estudo vai ao encontro da formulação destes autores na medida em que confirma o relacionamento entre o Empoderamento Psicológico, os Comportamentos Proativos e os Comportamentos Inovadores.

O Empoderamento Psicológico favorece o potencial dos colaboradores levando-os a mudar positivamente o papel, os departamentos e a organização. O trabalho com significado pode aumentar a motivação do colaborador levando-o a sentir-se mais ligado a ele. Também a competência pode levar a que o colaborador tenha mais iniciativa pessoal (Jose & Mampilly, 2015). A inovação é um comportamento directamente ligado à mudança, sendo o Empoderamento Psicológico um forte estimulante da mudança dentro das organizações (Spreitzer, 1995). Este estudo permitiu confirmar, na presente amostra, a influência do Empoderamento Psicológico nos Comportamentos Proativos e Inovadores.

No que respeita às diferenças entre as variáveis latentes em função das sociodemográficas, a presente investigação, na amostra considerada, evidenciou e permite agora concluir existirem

apenas no Empoderamento Psicológico e nos Comportamentos Proativos. O facto de não existirem diferenças, com significância estatística, nos Comportamentos Inovadores, em função das variáveis sociodemográficas, levanta uma questão fundamental: Existirão realmente as diferenças entre homens e mulheres no mundo do trabalho, ou estas diferenças não passam de estereótipos? Neto (2000) diz-nos que são variados os estudos que se debruçaram sobre esta temática, nomeadamente biológicas, psicológicas e sociais. Os resultados apontam que embora estas crenças tenham um fundo de verdade, elas são simplificadas ou exageradas, Diz-nos ainda o autor que no mundo do trabalho estas crenças são sobrevalorizadas levando à discriminação, nomeadamente ao nível salarial em que as mulheres embora desempenhando a mesma função, os seus salários são inferiores. Do mesmo modo, homens que desempenham papéis femininos tendem também a ser discriminados.

A presente investigação aponta, assim, um caminho com potenciais implicações nos modelos para uma efectiva gestão estratégica de/com pessoas, sustentado no incremento e desenvolvimento de comportamentos proativos e inovadores nas/das organizações. Em termos de contributos para a Psicologia, este estudo mostra a relevância do inter-relacionamento socio afectivo nas/das organizações como fator motivacional. Entende-se que este é também um contributo, a ser tido em conta, aquando da selecção de colaboradores que irão integrar a organização. Identifica-se também um outro contributo que consideramos de fundamental, nomeadamente, ao salientar a importância de formações que vão realmente ao encontro das necessidades dos colaboradores em detrimento das formações por catálogo. Ainda no campo da formação, este trabalho salienta a importância crucial de formação e respectivo treino no âmbito das competências sociais

A presente investigação apresenta, no entanto, algumas limitações. A primeira prende-se com o facto de ser um estudo transversal, realizado a partir de uma amostra não probabilística, por conveniência, o que impede, nesta fase final, efectuar generalizações, pelo que se tornará necessário e pertinente, em estudos futuros, o aprofundamento das problemáticas deste estudo em amostras mais amplas e diversas, com outros contextos e organizações. Os valores culturais também poderão limitar a interpretação e generalização dos resultados, nomeadamente, impossibilitam, comparações entre diferentes zonas geográficas (freguesias) integrantes da amostra. Por último, sinaliza-se uma outra limitação, que se prende com o facto de a recolha de dados ter sido feita através de questionários de auto resposta, o que impede uma averiguação mais profunda e qualitativa das respostas às questões em apreço, impedindo, assim, uma melhor e mais profunda compreensão dos seus processos. Apesar de algumas limitações, entendemos que o trabalho de investigação, que agora se conclui, apresentou contributos relevantes e significativos ao nível teórico, empírico e, ainda, ao nível da investigação especificamente direccionada para a adaptação de instrumentos de medida.



## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Múltipla Em Estudos de*, 7 (Número especial), 19-29.
- AlQurashi, S. M. (2015). The relationship between organizational justice and psychological empowerment of saudi employees. *International Journal of Business and Public Administration*, 12 (1), 41- 67.
- Alves, M. P. (2012). *Interdependência, desenvolvimento e eficácia nos grupos de trabalho: contributos para o estudo do papel da interdependência socioafetiva*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. (2004). The routinization of innovate research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Arana, S. D. Q. (2000). ASH (auditoria do sistema humano): modelos de qualidade e avaliação organizacional. In Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M. P. (Coord). *Organizações em Transição- Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Arogundade, O. T. & Arogundade, A. B. (2015). Psychological empowerment in the worplace: implications for employees career satisfaction. *North American Journal of Psychology*, 17 (1), 27-36
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Baquero, R. V. A. (2012). Empoderamento: instrumento de emancipação social ? - Uma discussão conceitual. *Revista Debates*, 6 (1), 173-187.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baró, I. M. (1996). O papel do psicólogo. *Estudos de Psicologia*, 2 (1), 7-27.

- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Behling, O., & Law, S. K. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: problems and solutions*. New York: SAGE.
- Bericat, E. (2016). The sociology of emotions. *Currente Sociology*, 64 (3), 491-513.
- Bilde, J., Vansteenkiste, M. & Lens, W. (2011). Understanding the association between future time perspective and self-regulate learning through the lens of self-determination theory. *Learning and Instruction*, 21, 332-344.
- Brandão, M. L. (2002). *Psicofisiologia - As Bases Biológicas do Comportamento*. São Paulo: Editora Atheneu.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and Thriving: implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43 (3), 169-191.
- Cascão, F. & Keating, J. (2000). Será a gestão por competências uma nova tendência na gestão de recursos humanos? In Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J & Cunha M. P. *Organizações em Transição*, 215-240.
- Chen, C. C., Zhang, A. Y. & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: the roles of management control and power distance orientation. *Management and Organizations Review*, 10 (1), 135-156.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Ed)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda

- Davidson, P. & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestion for the future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25 (4), 81-100.
- Deci, E. L., Connel, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *American Psychological*, 74 (4), 580-590.
- Diniz, M. E., Tavares, A., Caldeira, A. M. & Henriques, R. P. (2014). *História oito*. Lisboa: Raiz Editora.
- Duxbury, T. (2012). Creativity: Linking Theory and Practice for Entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*, 10-15.
- Eerde, W. V. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and word-related criteria: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.
- Fay, D. & Freese, M. (2001). The concept of personal initiative: an overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97-124.
- Fachada, M. O. (2010). *Psicologia das relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ferreira, A. I. & Martinez, L., F. (2013). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2014) Power in management organization science. *The academic of Management Annals*, 8 (1), 237-298.
- Ford, C. M. (1999). Interpretive style, motivation, ability and context as predictors of executives' creative performance. *Creativity and Innovation Management*, 8, 188-196.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two german samples. *Journal of Organizational Pshychology*, 70, 139-161.
- Furlanetto, S., Moraes, C. S., Silva, P. R. & Pinto, C. C. (2004). A teoria de expectância na retenção de talentos. *Jovens Pesquisadores*, 1 (1) ,58-72
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

- Gleitman, H., Fridlund, A., & Reisberg, D. (2001). *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M. P. (2000). *Organizações em Transição- Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Gomes, C., Curral, L. & Caetano, A. (2014). The mediating effect work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19 (1), 1-18.
- Hair, J. M., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis - A Global perspective*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Houaiss, A., Villar, M. S., Franco, F. M. M. (2011). *Dicionário do Português Atual Houaiss*. Coimbra : Bloco Gráfica, Lda.
- Izzard, C. E. (2007). Basic emotions, natural kinds, emotion schemas, and a new paradigm. *Perspectives on Psychological Science*, 2 (3), 260-278.
- Jain, R. (2010). Innovation in organizations: a comprehensive conceptual framework for future research. *South Asian Journal of Management*, 17 (2), 81-111.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jesus, M. F. & Menezes, I. (2010). A experiência dos sem-abrigo como promotora de empoderamento psicológico. *Análise Psicológica*, 3 (28), 527-535.
- Jong, J. & Hartog, D. (2010). Measuring innovate work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.
- Jose, G. & Mampilly, S. R. (2015). Relationship among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in indian workplace. *Journal of Workplace Behavior Health*, 30 (3), 23-250.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30, 435-464.
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da escala de comportamentos proativos nas organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.

- Kamia, M. & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 31 (3), 456-467.
- Kanter, R. M. (1988). When thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kheng, Y. K., Mahmood, R. & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business: services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (2), 91-99
- Klan, R. C. & Beuren, I. M. (2014). Relações do empoderamento psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. *Revista Ambiente Contábil*, 6 (2), 116-133.
- Kennedy, D. (2008). *Putting our Differences to Work: The Fastest Way to Innovation, Leadership and High Performance*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Lawler, E. E. & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9, 482-503.
- Lens, W., Paixão, M. P., Herrera, D. & Grobler, A. (2012). Future time perspective as a motivational variable: content and extension of future goals affect the quantity and quality of motivation. *The Japanese Psychological Research*, 54 (3), 321-333.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.
- Lizar, A. A., Mangubdjaya, W. L. H. & Rachmawan (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49 (5), 343-352.
- Lopes, J. N. A. (2000). Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania organizacional. In Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M. P. (Coord). *Organizações em Transição- Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R. & Dimas, I. D. (2011). O grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica de grupos e dos processos grupais. In Gomes, D. (coord). *Psicologia das*

*organizações do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-6
- Magalhães, F. (2009). *A Psicologia do Sorriso Humano*. Lisboa: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Malik, F., Chughtai, S., Iqbal, Z. & Razman (2013). Does psychological empowerment bring about employee commitment? Evidence from telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (1), 14-21.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Matos, F., Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 233-245.
- Matthews, J. H. (2007). *Creativity and entrepreneurship: potential partners or distant cousins?*. Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference, 1-17, Sydney, Australia.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1 (2), 2, Art. 20.
- Mazzarol, T. (2002). Innovativeness in small firms: An exploratory study of the perspectives of growth oriented owner-managers. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 4, 30-40.
- Messmann, G. & Mulder, R. (2012). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5 (2), 86-97.
- Monteiro, R. (2015). *Esboço de um Projeto de uma Escola Básica e Secundária para a Educação do Futuro*. Lisboa: Chiado Editora.
- Montgomery, D. G. & Peck, E. A. (1982). *Introduction to linear regression analysis*. New York: Wiley.

- Muñiz, J. & Hambleton, R. K. (2000). Adaptación de los test de una cultura a otras. *Metodología de las Ciencias de lo Comportamiento*, 2, 129-149.
- Neves, J. (2011) O proceso de liderança. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, D. R., Lemos, A. H. C. & Costa, A. S. M. (2014). Contrato psicológico em empresas de alta performance: a dor e a delícia de ser um trabalhador contemporâneo. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9 (2), 22-39.
- Neto, F. (2000). *Psicologia Social*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Nitecki, A. D., Livingston, J., Gorelick, G. Noll, S. G. (2013). Evaluating a Future Search Conference for an Academic Library's Strategic Planning. *Library Leadership & Management*, 27, 1-21.
- O'Connor, A. J., Nemeth, C. J. & Akutsu, S. (2012). Consequences of beliefs about the malleability of creativity. *Institute for Research on Labor and Employment*, 2 (1).
- Ölcer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22 (3), 111-136
- Oliveira, L. B., Cavatotte, F. S. C. N. & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre o trabalho e família. *Revista da Administração Contemporânea*, 17 (4), 418-437.
- Ornelas, J. (2008). *Psicologia Comunitária*. Lisboa: Fim de Seculo - Edições, Sociedade Unipessoal, Lda.
- Pallant, J. (2011). *SPSS, Survival Manual* (4ª Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation - An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 2, 1-8.
- Parker, S. K. & Wu, Chia-huei, (2012). Leading for proactivity: how leadres cultivate staff who make things happen. In Day, D. *The Oxford Handbook of Leadreship and Organizations*. Oxford: Oxford University, 1-34
- Parker, S. K. & Collins, C. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proative behaviors. *Journal of Mangement*, 36 (3), 633-662.

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Revista Escola de Enfermagem USP*, 43, 992-999.
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 76-87.
- Pereira, C. S., & Blanes M., L., B. (2014). *Choque de Gerações no Ambiente de Trabalho: Geração Baby Boomers, X, Y, Z*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Pindamonhangaba
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5a ed.). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.
- Peterson, N. A. (2014). Empowerment theory: Clarifying the nature on higher-order multidimensional constructs. *Am J Community Psychol* 53, 96-108.
- Pinheiro, V. S. B. (2012). *Fatores psicossociais no trabalho e comportamentos inovadores*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior.
- Quin, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road of empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 37-49.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15 (2), 121-148.
- Reis, S. M., Pissarra, J. (s/d). Proatividade e clima de iniciativa enquanto preditores do desempenho individual na administração pública. *VII Congresso Português de Sociologia 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospectivas*.
- Roso, A. & Romanini, M. (2014). Empoderamento individual, empoderamento comunitário e conscientização: um ensaio teórico. *Psicologia e Saber Social*, 3 (1), 83-95.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Ryan, R. M. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitación of intrinsic motivation, social development, and well-beig. *American Pshychologist*, 55 (1), 68-78.
- Saraiva, L. A. S. & Santos, A. V. (2011). Estratégias de poder de trabalhadores industriais. *Revista de Administração Mackenzie*, 12 (4), 15-43.

- Santos, J. V., Gonçalves, G. & Ramos, A. O. (2014). Adaptação da escala de empowerment psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, 13 (3), 325-332.
- Scott, G. & Bruce, R. A., (1994). Determinants of Innovate Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management*, 37 (3), 580-607.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: Transactios Publishers
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leadrs need to know: A review of social and cobtextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Sousa, R. M. B. C. & Melo, M. C. O. L. (2009). Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão USP*, 16 (1), 1-16.
- Spreitzer, G. M. (1995). Pshychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *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. Center for Effective Organizations Publication, Autumn, 37-49.
- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Pshychology*, 36 (1), 1-8.
- Sternberg, R. J. (2000). *Psicologia Cognitiva* (trad. Maria Regina Borges Osório). Porto Alegre: Artes Medicas.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2004). Successful intelligence in the classroom. *Theory Into Practice*, 43, 274-280.
- Sternberg, R.J., O'Hara, L.A., & Lubart, T.I. (1997). *Creativity as Investment*. California Management Review, 40 (1), 8-21.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tannen, D. (1996). *Gender and discourse*. New York: Oxford University Press.

- Tavares, M. (2004). *Desenvolvimento organizacional - Gerir organizações em tempo de mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Thiel, C., Griffith, J. & Connely S. (2015). Leader-follower interpersonal emotion management: managing stress by person-focused and emotion-focused emotion management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (1), 5-20.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretative” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tornau, K. & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: a meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied psychology: an international review*, 62 (1), 44-66.
- Veiga, H. M. S., Porto, J. B. & Laboissière, M. C. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14 (2), 98-113.
- Vigotsky, L. S. (1991). *A Formação Social da Mente*. SP: Martins Fontes
- Weisbord, M. R. (2004). *Productive workplaces revisited: dignity, meaning and community in 21st Century*. (2ª Ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2003). Three perspectives on future search: Meeting design, theory of facilitating, global change strategy. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 13.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2000). *Future Search: An Action Guide To Finding Common Ground in organizations & Communities*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behavior*, 4, 173-184.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, 1-13.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

Zimmerman, M. A. & Rappapor, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16 (5), 725-750.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 581-599.

# **ANEXO A**

**(Inquérito Aplicado)**



## QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

\*Obrigatório

1. **Idade\***

\_\_\_\_\_

2. **Género\***

Masculino  Feminino

3. **Naturalidade\***

Freguesia \_\_\_\_\_

3.1 Concelho \_\_\_\_\_

3.2 Distrito \_\_\_\_\_

3.3 Nacionalidade \_\_\_\_\_

4. **Estado civil \***

Solteiro/a  Casado/a  Divorciado/a  Viúvo/a  União de facto

Outra \_\_\_\_\_

5. **Escolaridade \***

Ensino básico  Ensino secundário  Ensino Superior

Outra \_\_\_\_\_

5.1 *Se respondeu ensino básico*

4º ano  9º ano

Outra \_\_\_\_\_

6. **Perceção da sua situação económica \***

Muito má  Má  Regular  Boa  Muito boa

7. **Situação Profissional \***

Empregado/a  Desempregado/a  Pré/reformado/a  Reformado

Outra \_\_\_\_\_

7.1 *Se assinalou desempregado:*

Há quanto tempo? \_\_\_\_\_

7.2 *Se assinalou desempregado:*

O que originou o desemprego:

Extinção do posto de trabalho  Rescisão amigável  Falência/insolvência

Outra \_\_\_\_\_

7.3 *Se assinalou desempregado*  
Recebe subsídio de desemprego?

Sim  Não

7.4 *Se assinalou Pré- reformado/a*  
Há quanto tempo? \_\_\_\_\_

7.5 *Se assinalou reformado/a*  
Há quanto tempo? \_\_\_\_\_

7.6 *Se assinalou reformado/a*  
Qual o motivo?  
 Invalidez  Idade  Compulsiva  
Outra \_\_\_\_\_

8. **Profissão (actual ou a última que teve)** \_\_\_\_\_

9. **Local onde mora \***

9.1 Freguesia \* \_\_\_\_\_

9.2 Concelho\* \_\_\_\_\_

9.3 Distrito\* \_\_\_\_\_

9.4 País\* \_\_\_\_\_

10. **Local de trabalho (actual ou o último que teve) \***

10.1 Freguesia \_\_\_\_\_

10.2 Concelho \_\_\_\_\_

10.3 Distrito \_\_\_\_\_

10.4 País \_\_\_\_\_

11. **Qual o nível hierárquico em que se encontra ou encontrava no último trabalho?**

Topo  Intermédio  Base

Outra \_\_\_\_\_

12. **Natureza da organização**

Pública  Privada  Parceria público/privada

Outra \_\_\_\_\_

13. **Tamanho da organização**

Micro  Pequena  Média  Grande

14. **Ramo da organização**

Agricultura  Indústria  Comércio  Serviços

Outra \_\_\_\_\_

## AVALIAÇÃO DE EMPOWERMENT (EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO)

Por favor responda às questões a seguir formuladas, na qualidade de colaborador da organização (em que trabalha ou trabalhou em último lugar) e sinalize a que melhor descreve o seu caso

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
1. Estou confiante das minhas capacidades para realizar o meu trabalho							
2. O trabalho que realizo é importante para mim							
3. Tenho um grau de autonomia significativo para definir como realizo o meu trabalho							
4. Tenho um forte impacto no que acontece no departamento/serviço							
5. As actividades do meu trabalho são muito significativas para mim							
6. Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/serviço							
7. Posso decidir sozinho/a como proceder para realizar o meu trabalho							
8. Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho							
9. Tenho o domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho.							
10. O trabalho que realizo tem muito significado para mim							
11. Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento/serviço							
12. Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as actividades do meu trabalho							



## AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS PROATIVOS NO TRABALHO

Em baixo estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro da organização onde trabalham ou trabalhavam. Raramente as pessoas apresentam todos esses comportamentos, portanto leia com atenção cada frase e informe a frequência com que apresenta estes comportamentos (no seu atual trabalho ou no último que teve).

	Nunca	Raramente	Às vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1. Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a organização onde trabalho							
2. Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo							
3. Antecipo soluções para os problemas da organização							
4. Ao implementar as minhas ideias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou da chefia							
5. Ao planear a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus colegas a adaptarem-se às novas práticas							
6. Avalio as minhas ações e os seus resultados à procura de oportunidades de melhoria							
7. Procuo apoio dos meus colegas para implementação de ideias de melhoria para a organização							
8. Procuo conhecimento prévio para planear e implementar ações de melhoria							
9. Procuo informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da organização							
10. Procuo maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida							
11. Coloco as minhas ideias de melhoria em prática							
12. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar a organização							
13. Desenvolvo novas competências para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças							
14. Dou novas sugestões para melhorar a organização							
15. Dou suporte às pessoas em relação à mudança							
16. Efeito mudanças visando a melhoria da organização							
17. Enfrento as resistências à mudança dos meus colegas							
18. Procuo aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização							
19. Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado dos seus trabalhos							
20. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais							
21. Não espero respostas prontas, procuro ativamente por alternativas							
22. Observo a rotina do meu sector de trabalho e penso em como poderia melhorá-las							
23. Participo ativamente na organização analisando as melhores práticas para o trabalho							
24. Reflito sobre como as minhas ações no presente se repercutirão no futuro							
25. Se percebo que os sistemas ou as práticas organizacionais podem ser melhorados, sugiro novas ideias que tragam melhorias para a organização							
26. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, coloco em prática novas ideias que tragam melhorias para a organização							
27. Sempre que algo errado acontece eu procuro uma solução							



## AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO LABORAL

Das seguintes afirmações sinalize, por favor, a que mais se adequa ao seu caso, de acordo com a frequência com que desempenha (ou desempenhava) os seguintes comportamentos no trabalho, recorrendo às seguintes alternativas

	<b>Nunca</b>	<b>Esporadicamente</b>  (algumas vezes por ano)	<b>Às vezes</b>  (uma vez por mês)	<b>Regularmente</b>  (algumas vezes por mês)	<b>Frequente mente</b>  (uma vez por semana)	<b>Muito frequentemente</b>  (algumas vezes por semana)	<b>Sempre</b>  (diariamente)
1. Crio novas ideias para melhoria							
2. Procuo novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho							
3. Crio soluções originais para os problemas							
4. Mobilizo apoios/suporte para ideias novas							
5. Procuo aprovação para ideias novas							
6. Faço com que os membros importantes da organização se entusiasmem com ideias inovadoras							
7. Transformo ideias inovadoras em aplicações úteis							
8. Introduzo de forma sistemática, ideias inovadoras no contexto de trabalho							
9. Avalio a utilidade das minhas ideias novas.							

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO



# ANEXO I

(PROCEDIMENTOS)



## Documento 1 - Aviso/divulgação afixado nos placards da juntas de freguesia



**DIVULGAÇÃO**

**EMPODERAMENTO  
PSICOLÓGICO**

**DE ESTUDO**

**COMPORTAMENTO  
INVADOR**

Maiores de 18 anos

**COMPORTAMENTO  
PROATIVO**

Que trabalhem ou já tenham trabalhado

Não há respostas certas ou erradas

Anónimo e confidencial





## Documento 2 - Aviso/divulgação personalizado por uma das juntas de freguesia



# AVISO

Irá decorrer na junta de freguesia (Vale Formoso e Aldeia do Souto), nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro um estudo levado a cabo por uma aluna de mestrado em psicologia na área do trabalho e das organizações da nossa Universidade da Beira Interior (UBI).

Esta junta de freguesia em parceria com a aluna, vem pedir a colaboração de todos os seus habitantes que estejam ou tenham estado a trabalhar, responderem ao inquérito.

O estudo irá avaliar os níveis de **empoderamento psicológico, comportamentos proactivos e comportamentos inovadores.**

Trata-se de uma auto avaliação, pelo que o que responder será o que pensa de si próprio.

As respostas são anónimas e confidenciais.

Vale Formoso e Aldeia do Souto, 02 de Janeiro de 2016

O Presidente da Junta:

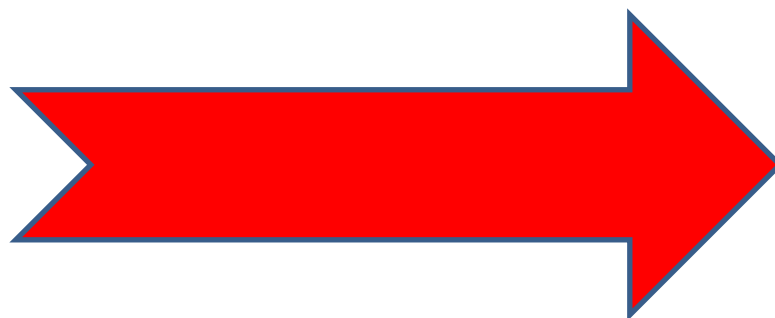
  
(João Luís Gomes)



### Documento 3 - Afixado nas portas das organizações aderentes

Participe através de resposta em papel (entre e ser-lhe-á cedido um inquérito) ou online através do endereço:

<https://goo.gl/thu5cF>





## Documento 4

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>

<https://goo.gl/thu5cF>



# **ANEXO II**

**(Validação psicométrica das escalas do EP,  
CP e CI)**



**Tabela 1 - Sensibilidade da escala do Empoderamento Psicológico**

Alfa de Cronbach	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Autodeterminação motora das organizações ( $\alpha=.884$ )	3	.632	.875
	4	.710	.863
	6	.713	.861
	7	.712	.862
	8	.720	.860
	11	.707	.863
Significado ( $\alpha=.870$ )	2	.741	.828
	5	.752	.816
	10	.764	.805
Competência ( $\alpha=.837$ )	1	.749	.727
	9	.623	.853
	121	.734	.741

**Tabela 2 - Sensibilidade da escala dos Comportamentos Proativos**

Alfa de Cronbach	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CMMPOF Comportamentos de Melhoria, Mudança e Planeamento de Objetivos Futuros ( $\alpha=.943$ )	14	.799	.936
	16	.837	.933
	17	.697	.943
	18	.690	.943
	19	.841	.933
	20	.828	.934
	25	.835	.933
	26	.840	.933
CAPA Comportamentos de Análise, Procura e Avaliação ( $\alpha=.913$ )	2	.737	.901
	5	.778	.895
	6	.807	.891
	8	.774	.895
	10	.729	.902
	23	.728	.903

**Tabela 3 - Sensibilidade da escala do Comportamentos Inovadores**

Alfa de Cronbach	Item	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CI ( $\alpha=.966$ )	1	.840	.962
	2	.792	.964
	3	.856	.961
	4	.879	.960
	5	.838	.962
	6	.888	.960
	7	.904	.959
	8	.901	.959
	9	.790	.965

Tabela 4 - Extração e rotação de fatores do Empoderamento Psicológico

	Factor		
	1	2	3
EP7	.827	.138	.112
EP8	.814	.157	.175
EP11	.617	.333	.140
EP6	.590	.333	.236
EP4	.552	.396	.270
EP3	.548	.300	.373
EP10	.299	.767	.144
EP2	.157	.752	.379
EP5	.357	.733	.197
EP1	.120	.210	.901
EP12	.175	.215	.755
EP9	.338	.162	.577

NOTA: Extração pelo método: *Maximum Likelihood*. Rotação pelo método: *Varimax with Kaiser Normalization*.

Tabela 6 - Valores de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett para a escala do Empoderamento Psicológico

Teste	Valor Observado
KMO	.88
Bartlett	3341,848
	Gl
	p
	66
	000

**Tabela 7 - Extração e rotação de fatores nos Comportamentos Proativos**

	Factor	
	1	2
CP26	.809	.367
CP20	.793	.354
CP19	.774	.391
CP25	.769	.398
CP23	.732	.463
CP16	.703	.480
CP14	.659	.510
CP12	.603	.600
CP17	.584	.413
CP21	.580	.556
CP22	.579	.517
CP3	.549	.517
CP9	.548	.518
CP24	.535	.519
CP1	.494	.469
CP6	.340	.778
CP8	.388	.742
CP7	.337	.734
CP5	.395	.706
CP2	.367	.696
CP13	.477	.660
CP11	.438	.655
CP10	.452	.625
CP18	.480	.600
CP15	.518	.600
CP4	.451	.530
CP27	.466	.529

**Tabela 8 - Valores de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett para a escala do Empoderamento Psicológico**

Teste	Valor Observado
KMO	.972
Bartlett	11582,407
	Gl
	351
	<i>p</i>
	.000

Tabela 10 - Extração e rotação de fatores nos Comportamentos Inovadores

	Factor
	1
C17	.936
C18	.927
C16	.912
C14	.891
C13	.868
C15	.855
C11	.844
C19	.798
C12	.793

Tabela 11 - Valores de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett para a escala dos Comportamentos Inovadores

Teste	Valor Observado
KMO	.945
Bartlett	4759,621
Gl	36
<i>p</i>	.000

# **ANEXO III**

**(CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA)**



Gráfico 1 - Composição da amostra em função do género

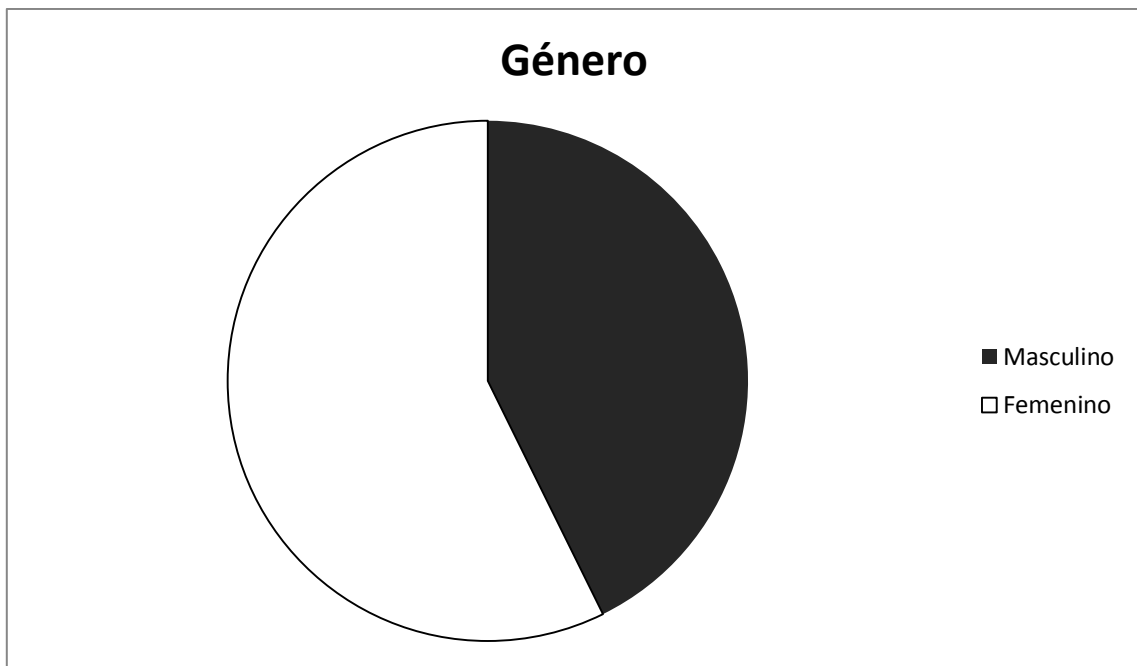


Gráfico 2 - Composição da amostra em função do estado civil

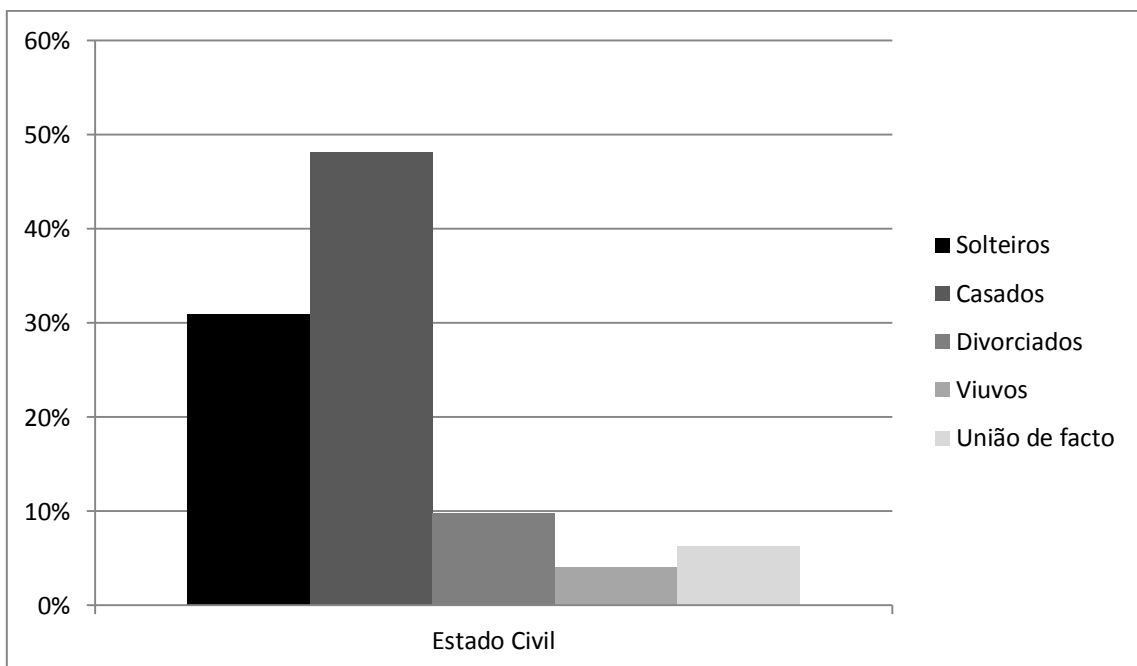


Gráfico 3 - Composição da amostra em função da escolaridade

Gráfico 3

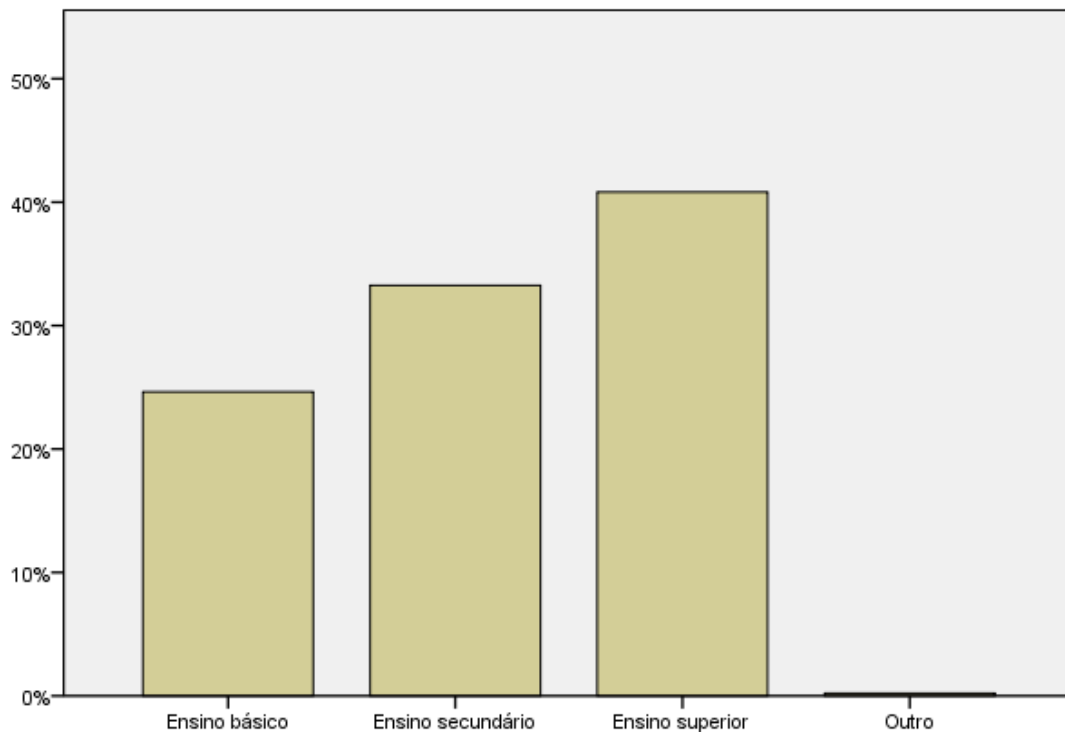
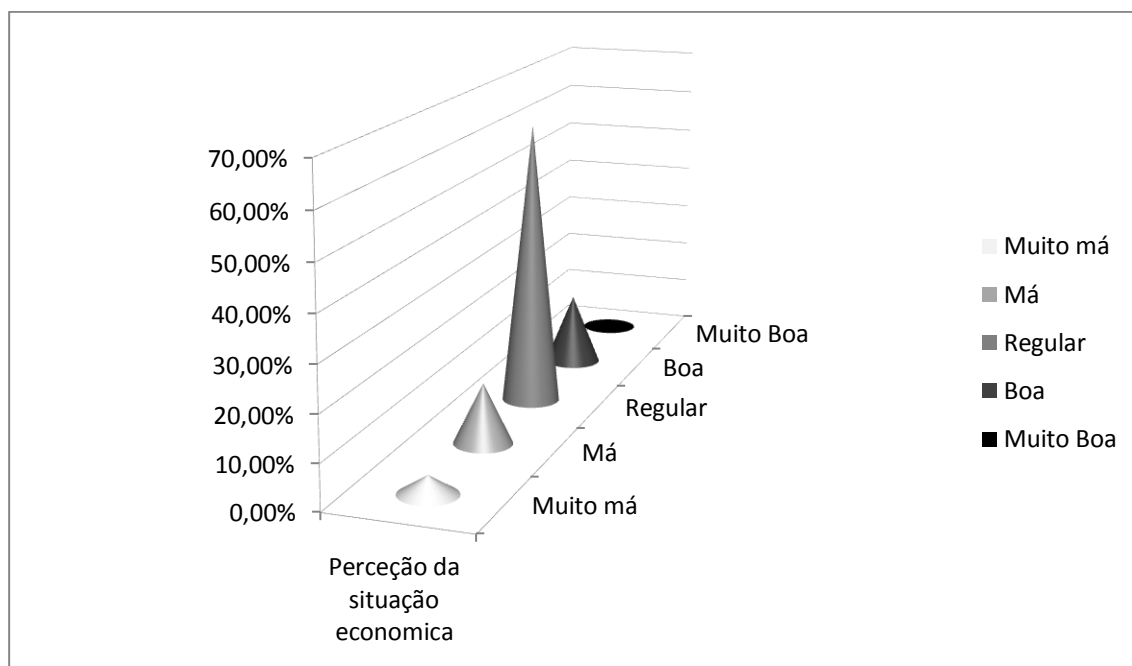


Gráfico 4 - Composição da amostra em função da percepção da situação económica



**Tabela - 1 Composição da amostra em função da situação profissional**

Situação profissional dos respondentes	%	
	Frequência	
Empregado/a	337	73,4
Desempregado/a	67	14,6
Pré/reformado/a	3	.7
Reformado/a	43	9,4
Estudante	1	.2
Sem contrato/Trabalho precário	1	.2

**Tabela 2 - Composição da amostra em função do Nível Hierárquico**

	Frequência	%
Topo	67	14,5
Intermedio	186	40,2
Base	187	40,4

**Tabela 3 - Composição da amostra em função do Tamanho da Organização**

	Frequência	%
Micro	58	12,6
Pequena	118	25,7
Media	171	37,3
Grande	101	22

**Tabela 4 - Composição da amostra em função do Ramo da Organização**

	Frequência	%
Agricultura	7	1,5
Industria	92	20,0
Comercio	104	22,7
Serviços	230	50,1
Associação - Entidade privada sem fins lucrativos	5	1,1
Comércio-serviços	1	.2
Agricultura, comércio, serviços	2	.4

**Tabela 5 - Composição da amostra em função da Natureza da Organização**

	Frequência	%
Publica	128	27,6
Privada	279	60,3
Parceria Publico/Privada	43	9,3

# **ANEXO IV**

**(DIFERENÇAS NO EP, CP E CI EM FUNÇÃO DA  
VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS)**



**Tabela 1 - Diferenças no Significado em função das variáveis sócio demográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	p
	dos quadrados		quadrados		
Género	4,421	15	.295	1,210	.260
Escolaridade	15,603	15	1,040	1,651	.058
Perceção Situação económica	10,282	15	.685	1,374	.156
Situação Profissional	17,379	15	1,159	1,292	.203
Nível hierárquico	35,515	15	2,368	1,753	.039
Natureza Organização	9,173	15	.612	1,821	.030
Tamanho Organização	11,480	15	.765	.826	.648
Ramo Organização	18,723	15	1,248	1,539	.088
Geração	13,314	15	.888	1,389	.148

**Tabela 2 - Diferenças na Competência em função das variáveis sociodemográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	p
	dos quadrados		quadrados		
Género	7,536	14	.538	2,281	.005
Escolaridade	15,394	14	1,100	1,748	.044
Perceção Situação económica	17,984	14	1,285	2,676	.001
Situação Profissional	31,382	14	2,242	2,597	.001
Nível hierárquico	18,062	14	1,290	.929	.527
Natureza Organização	7,878	14	,563	1,664	.060
Tamanho Organização	10,895	14	,778	.841	.624
Ramo Organização	23,833	14	1,702	2,136	.009
Geração	15,281	14	1,092	1,725	.048

**Tabela 3 - Diferenças na AMO em função das variáveis sócio demográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	P
	dos quadrados		quadrados		
Género	11,679	32	.365	1,545	.032
Escolaridade	28,054	32	.877	1,401	.076
Perceção Situação económica	22,598	32	.706	1,442	.060
Situação Profissional	29,654	32	.927	1,025	.433
Nível hierárquico	56,818	32	1,776	1,311	.124
Natureza Organização	11,905	32	.372	1,085	.348
Tamanho Organização	37,895	32	1,184	1,315	.121
Ramo Organização	35,076	32	1,096	1,362	.094
Geração	27,654	32	.864	1,371	.090

**Tabela 4 - Diferenças nos CMMPOF em função das variáveis sócio demográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	P
	dos quadrados		quadrados		
Género	4,494	24	.187	.753	.795
Escolaridade	24,107	24	1,004	1,608	.036
Perceção Situação económica	16,515	24	.688	1,388	.107
Situação Profissional	30,036	24	1,251	1,409	.096
Nível hierárquico	44,007	24	1,834	1,346	.129
Natureza Organização	7,941	24	.331	.955	.527
Tamanho Organização	22,217	24	.926	1,005	.458
Ramo Organização	37,776	24	1,574	2,007	.004
Geração	20,961	24	.873	1,377	.112

**Tabela 5 - Diferenças nos CAPA em função das variáveis sócio demográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	p
	dos quadrados		quadrados		
Género	16,925	67	.253	1,035	.410
Escolaridade	42,785	67	.639	,989	.507
Perceção Situação económica	39,012	67	.582	1,181	.171
Situação Profissional	66,462	67	.992	1,111	.269
Nível hierárquico	130,627	67	1,950	1,515	.009
Natureza Organização	20,648	67	.308	.875	.745
Tamanho Organização	53,543	67	.799	.847	.795
Ramo Organização	69,650	67	1,040	1,317	.060
Geração	38,324	67	.572	.866	.761

**Tabela 6 - Diferenças nos CI em função das variáveis sociodemográficas**

	Soma	gl	Média dos	F	P
	dos quadrados		quadrados		
Género	14,977	53	.283	1,176	.197
Escolaridade	20,978	53	.396	.586	.991
Perceção Situação económica	24,191	53	.456	.892	.688
Situação Profissional	38,060	53	.718	.772	.877
Nível hierárquico	70,565	53	1,331	.956	.565
Natureza Organização	10,532	53	.199	.545	.996
Tamanho Organização	42,885	53	.809	.865	.737
Ramo Organização	41,144	53	.776	.932	.611
Geração	30,486	53	.575	.875	.718

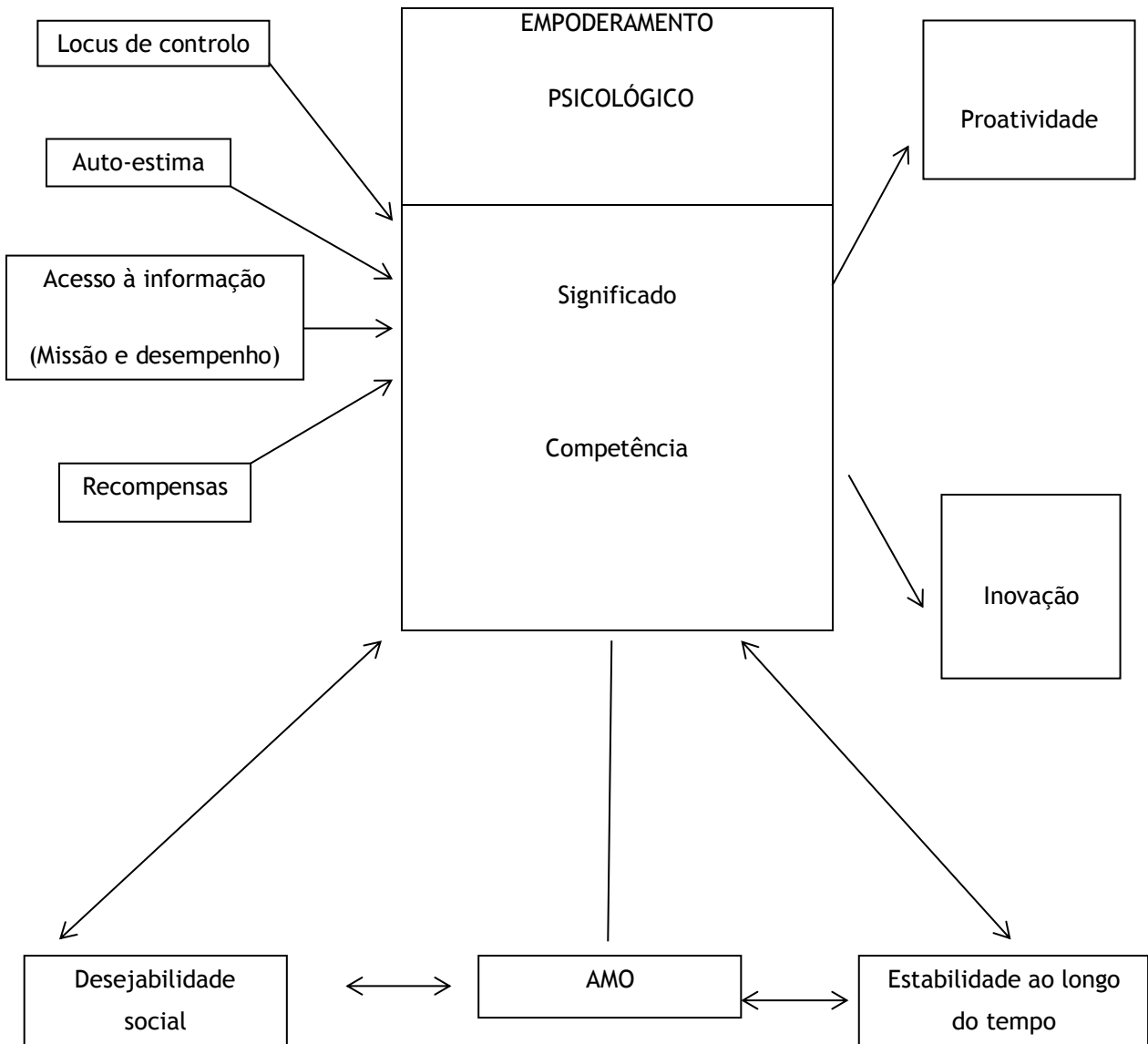


# **ANEXO V**

**(Contributo da presente dissertação para a  
abordagem nomológica das redes laborais  
sugerida por Spreitzer, 1995)**



Figura 1 - Modelo integrado do Empoderamento Psicológico com as emoções e os esquemas emocionais.



Denominamos este novo construto de Empoderamento no Trabalho deixando uma fórmula para a sua operacionalização:

$$ET = (A + B) + C(DS)(ELT) \text{ em que:}$$

ET= Empoderamento no Trabalho

A = Significado

B = Competência

C = AMO

DS = Desejabilidade Social

ELT = Estabilidade ao Longo do Tempo