

Adaptação da escala de *Empowerment* Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa

Joana Vieira dos Santos¹, Gabriela Gonçalves, Alejandro Orgambídez-Ramos
 Universidade do Algarve, Faro, Portugal
 Yolanda Borrego-Ales, Isabel Mendoza-Sierra
 Universidade de Huelva, Huelva, Espanha

RESUMO

O *Empowerment* Psicológico é um constructo motivacional pela garantia de condições que aumentem a motivação para a realização das tarefas, com um forte sentido de autoeficácia. O presente estudo tem como objetivo analisar a estrutura fatorial da escala de *Empowerment* Psicológico numa amostra portuguesa de 230 indivíduos, funcionários de universidade pública portuguesa. Os resultados da análise fatorial confirmatória, da escala de 12 itens, mostram uma estrutura de quatro fatores, com elevada consistência interna, o que sugere a sua pertinência para aplicação à população portuguesa. Reitera-se a importância em continuar a estudar esta temática, sobretudo a sua relação com os demais processos organizacionais.

Palavras-chave: empowerment psicológico; análise fatorial; adaptação; escala; processos organizacionais.

ABSTRACT – Adaptation of Spreitzer’s psychological Empowerment Scale in a Portuguese sample

Psychological empowerment is a motivational construct, by ensuring conditions that increase motivation to perform tasks, with a strong sense of self-efficacy. The present study aimed to examine the factor structure of the psychological empowerment scale in a Portuguese sample of 230 individuals, employees of a public university in Portugal. The results of the confirmatory factor analysis of the 12 items on the scale show a structure of four factors, with high internal consistency, which suggests appropriateness for application to a Portuguese population. We reiterate the urgent need to further examine this issue, namely, its relationship with other organizational processes.

Keywords: psychological empowerment; factor analysis; adaptation; scale; organizational processes.

RESUMEN – Adaptación de la escala de *Empowerment* Psicológico de Spreitzer en una muestra portuguesa

El *Empowerment* Psicológico es un constructo motivacional, garantizando las condiciones que aumentan la motivación para llevar a cabo las tareas, con un fuerte sentido de auto-eficacia. El objetivo de este estudio es analizar la estructura factorial de la escala de *Empowerment* Psicológico en una muestra portuguesa de 230 trabajadores de una universidad pública portuguesa. Los resultados del análisis factorial confirmatorio, de la escala de 12 ítems, mostraron una estructura de cuatro dimensiones y una elevada fiabilidad, por lo que puede ser considerada apropiada para su aplicación en el contexto portugués. Del mismo modo, nuevos estudios son necesarios sobre esta temática especialmente por su relación con aspectos organizacionales significativos en las empresas.

Palabras clave: empowerment psicológico; análisis factorial; la adaptación; escala; los procesos de la organización.

Para sobreviver e prosperar num contexto de mudanças contínuas, as organizações necessitam de empregados motivados, psicologicamente saudáveis, que assumam as suas responsabilidades e se orientem para a excelência (Bakker & Leiter, 2010). As empresas modernas, cada vez mais, baseiam-se no conhecimento psicológico e na experiência (Bowen & Lawler, 1992). Para tanto, as políticas de saúde ocupacional e de direção de recursos humanos devem estar sincronizadas. O desenvolvimento da psicologia positiva, ao denotar a importância dos

aspectos positivos do funcionamento humano e da experiência (Peterson, 2009), considera fatores protetores ao indivíduo e permite intervenções destinadas a potencializá-los tanto no posto de trabalho como nas organizações.

Neste sentido, o conceito de *Empowerment* tem emergido nos últimos anos como elemento com importantes repercussões para a saúde e a eficácia organizacional (Zimmerman, & Rapport, 1998). Zimmerman (2000) apresenta as organizações saudáveis como promotoras de *Empowerment*. Menon (2001) argumenta que o

¹ Endereço para correspondência: Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, 8005-139, Faro, Portugal. E-mail: jcsantos@ualg.pt

Empowerment no local de trabalho constitui a nova ferramenta com competências para ultrapassar as ameaças, nacionais e internacionais, experimentadas em contexto profissional. Os efeitos do *Empowerment* manifestam-se em comportamentos proativos e em comprometimento com o trabalho, por meio de contributos que são valorizados e reconhecidos (e.g. Spreitzer, 1996).

Em termos conceituais, Mechanic (1981) define o *Empowerment* como um processo pelo qual os indivíduos aprendem a ver a relação entre as suas metas e a sensação de saber como alcançá-las, assim como a relação entre os seus esforços e os resultados que se obtêm. De uma forma geral, o conceito de *Empowerment* faz alusão ao mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades ganham controle e domínio sobre os próprios destinos (Rappaport, 1984, 1987). Assim, para Rappaport (1987), há uma convergência entre o sentido de controle pessoal e os processos de influência social e poder político.

Spreitzer (1995a), por meio de exaustiva revisão de literatura, identificou duas linhas de investigação relativas ao *Empowerment*. A primeira linha é a mecânica. Essa linha analisa o *Empowerment* pelas estratégias e atividades de gestão de recursos humanos que potencilizam a partilha de poder na organização, através da tomada de decisões, do acesso à informação e da participação dos níveis superiores com os inferiores (Spreitzer, 1997). No entanto, como Conger e Kanungo (1988) sugeriram, as ações de gestão são apenas um conjunto de condições para capacitar os funcionários, mas não integram as crenças ou emoções desses. No mesmo sentido, Thomas e Velthouse (1990) sugerem que essa abordagem nem sempre ilustra o modo como os colaboradores se sentem ao experienciar *Empowerment*. A segunda linha é a psicológica. Nela, o *Empowerment* se integra às atitudes dos funcionários sobre o seu papel no trabalho e na organização (Abdolahi, 2006). No *Empowerment* Psicológico (EP), também chamado de orgânico, o foco do interesse centra-se na percepção, por parte do empregado, de como se alcança o *Empowerment* naquela organização, ou seja, centra-se em como os estados psicológicos individuais produzem uma percepção do *Empowerment*.

Para Conger e Kanungo (1988), o EP é um constructo motivacional que capacita os trabalhadores, garantindo-lhes as condições para aumentar a motivação para realizar tarefas, com um forte sentido de autoeficácia, mais do que uma simples delegação de poder. Com base nisso, Thomas e Velthouse (1990) desenvolveram um modelo cognitivo no qual o EP é entendido como motivação intrínseca, manifestada em quatro tipos de cognição que refletem a orientação para o trabalho: significado, competência, determinação e impacto.

O significado se refere ao valor do objetivo ou propósito do trabalho de um indivíduo, em termos de ideais e padrões (Thomas & Velthouse, 1990). Assim, pressupõe que as exigências da escolha ocupacional estejam

ajustadas com os seus próprios valores, crenças e comportamentos (Spreitzer, 1996). A competência ou autoeficácia para o trabalho é definida como a crença do indivíduo nas suas capacidades para realizar o trabalho ou as tarefas requeridas pelo trabalho (Gist & Mitchell, 1992). Essa dimensão está enraizada na teoria de Bandura (1986), a respeito da percepção de autoeficácia. A autodeterminação é definida pela crença de autonomia no processo de decisão e no controle sobre a execução do seu trabalho (Deci & Ryan, 1985). A autodeterminação, ainda, reflete a importância da escolha e da autorregulação de cada um. Por último, o impacto é a percepção da sua influência estratégica no trabalho e nos resultados (Ashforth, 1989). Trata-se de um sentido individual do colaborador sobre o seu impacto na esfera organizacional e sobre sua crença de que pode fazer a diferença no contexto profissional. Este modelo de Thomas e Velthouse (1990) ganhou maior suporte empírico com os estudos de Spreitzer (1995), que também classifica quatro tipos de cognição (i.e. significado, competência, autodeterminação e impacto), as quais, juntas, refletem uma orientação ativa para o trabalho.

Para operacionalizar as dimensões do *Empowerment* Psicológico, Spreitzer (1995) criou um instrumento multidimensional, em que cada dimensão corresponde a uma subescala separada. As subescalas foram escolhidas com base nestes critérios: (1) unidimensional; (2) formato comum de aplicação, para facilitar a administração (e.g. escala de tipo Likert de 7 pontos); (3) centrada na experiência individual, mais do que na descrição do ambiente. Assim, desenvolveu um instrumento com 12 itens – três itens por cada uma das quatro dimensões. O autor utilizou amostra de mais de 393 participantes, observando que cada uma das dimensões contribui positivamente para a explicação do constructo de *Empowerment* Psicológico. Os índices de ajustamento observados foram bastante aceitáveis (e.g. AGFI=0,93, RMSR=0,04).

Assim, para testar a validade convergente e discriminante das quatro componentes do EP, Spreitzer (1995) realizou uma segunda análise fatorial utilizando duas amostras numa empresa de seguros: uma amostra de gestores e uma de colaboradores. Os resultados observados suportam a estrutura fatorial de quatro dimensões. Apesar dos diversos instrumentos desenvolvidos para medir o EP (Menon, 2001; Speer & Peterson, 2000; Zimmerman, 1995), a escala multidimensional de Spreitzer (1995) apresenta maior suporte empírico (Albar, Garcia-Ramírez, Jiménez, & Garrido, 2012; Aryee & Chen, 2006; Ergenely, Sag, Ari, & Metin, 2007). Existem esforços para a adaptação dessa escala em outros idiomas (e.g. espanhol, turco) (Albar, Garcia-Ramírez, Jiménez, & Garrido, 2012; Dimitriades & Kufidu, 1995), no entanto, apesar da pertinência do constructo, que pode constituir uma mais-valia para as empresas, ainda não existe adaptação do instrumento para o português.

Estudos relativos ao *Empowerment*, em diversos contextos e áreas de atividade, estão em desenvolvimento. Spreitzer et al. (1997) confirmam a relação entre o *Empowerment* psicológico e o estresse, igualmente observada por Laschinger e Leiter (2006). Segundo Menon (2001), um empregado com elevados níveis de *Empowerment* possui forte auto-percepção de competência e controle, considera o seu trabalho motivador e partilha os objetivos e metas da organização. Em consequência, os trabalhadores que experienciam *Empowerment* manifestam elevado compromisso com a organização, bom desempenho laboral e forte predisposição para condutas de cidadania organizacional. Esses resultados foram replicados em estudos transculturais, como o de Menon e Hartmann (2002). Na mesma linha, os trabalhos de Koberg, Boss, Senjem, e Goodman (1999), Bonias, Bartram, Leggat, e Stanton (1999) e Randolph e Edward (2011) também confirmam a relação entre o *Empowerment* Psicológico, a satisfação profissional, a produtividade, o desempenho laboral e o compromisso com a empresa.

No contexto da educação, o EP tem especial importância, pois está associado à qualidade nas relações (Bonias et al., 2010) e na prevenção do *Burnout* (Laschinger & Leiter, 2006). Em Portugal, os desafios impostos ao ensino superior (e.g. qualidade, avaliação, concorrência, diferenciação) tentam trazer práticas de gestão, comuns no setor privado, à gestão das organizações públicas, sobretudo das instituições de ensino superior. Assim, as características organizacionais passaram a ser potencializadoras dessa competência nos seus profissionais. Portanto, é importante um instrumento para medir a experiência de EP desses profissionais.

Como em Portugal não existem instrumentos para medir EP no local de trabalho, e tendo em conta a necessidade de explorar e analisar a experiência no contexto da educação, o presente estudo tem como objetivo adaptar uma versão em língua portuguesa da escala Spreitzer e avaliar suas propriedades psicométricas numa amostra de profissionais de uma instituição de ensino superior.

Método

Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 230 funcionários de uma universidade pública portuguesa. A amostra é predominantemente feminina ($n=146$; 63,5%), com uma média de idades de 45,78 ($DP=8.04$), variando entre os 27 e os 63 anos. Dos participantes, 124 (53,9%) são docentes e 106 (46,1%), não docentes. As principais categorias profissionais representadas são: professor auxiliar ($n=53$; 23,0%); técnico superior ($n=32$; 13,9%); assistente técnico ($n=30$; 13,0%); professor adjunto ($n=25$; 10,9%).

A educação dos participantes situa-se entre o ensino básico e o doutoramento. Três participantes (1,3%)

têm ensino básico; 49 (21,3%) têm ensino secundário; 46 (20,0%) apresentam o grau de licenciado; 31 (13,5%) têm mestrado; 100 (43,5%) têm doutoramento. No que diz respeito às áreas, há maior enfoque nas ciências sociais, económicas, políticas, jurídicas e comunicação ($n=39$; 17%), seguidas pela categoria engenharia, informática e arquitetura ($n=28$; 12,2%) e pela psicologia, educação e pedagogia ($n=19$; 8,3%). Sobre o tempo de serviço, os participantes trabalham, no mínimo, há um ano e, no máximo, há 40 anos ($M=15,60$; $DP=7,62$).

Instrumentos

Quanto ao registo de dados sociodemográficos, foram recolhidas informações sobre idade, sexo, tempo no trabalho, categoria profissional e departamento de universidade.

No que toca à Escala *Empowerment* Psicológico (Spreitzer, 1995), a versão em português seguiu os passos recomendados na literatura relativa à adaptação de escalas (Muñiz & Hambleton, 2000). Para assegurar a equivalência conceitual dos itens, na primeira fase, foi realizada uma tradução direta dos itens originais em inglês. No segundo momento, foi realizada uma retradução. Esse processo foi realizado por dois tradutores qualificados, que foram informados sobre o objetivo da escala e o formato de resposta. Houve ainda dois psicólogos especialistas convidados a rever a escala, participando no ajustamento do instrumento final. Realizadas as adaptações, o instrumento final é constituído por 12 itens, que medem as quatro dimensões (significado, competência, autodeterminação e impacto). Cada componente é medida por três itens (significado: itens 2, 5, 10; competência: itens 1, 9, 12; autodeterminação: itens 3, 7, 8; impacto: itens 4, 6, 11). O formato de resposta manteve o original, ou seja, a escala do tipo Likert de 7 pontos (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente).

Foi ainda acrescentada a escala de *Empowerment* global, constituída por 2 dos 19 itens da *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire (Cweq)*, com objetivo de medir as percepções globais, ou seja, de fazer a medição global de *Empowerment* (GE) (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001). Essa escala foi incluída como forma de validade. O formato de resposta foi mantido em escala do tipo Likert de 1 (nenhum) a 5 (muito).

Procedimento

Depois de garantida a compreensão dos itens, o instrumento foi aplicado nos participantes selecionados, que foram informados do objetivo do estudo e da confidencialidade dos seus dados. Eles também foram convidados a consentir, verbalmente, a sua participação. Para garantir o anonimato, cada participante recebeu envelope para colocar o instrumento depois de respondido. Foi-lhes ainda pedido para depositar o envelope numa caixa colocada *ad hoc*. Os participantes concordaram que o pesquisador

passaria pelo departamento dentro de dois ou três dias para retirar a caixa.

Análise de Dados

Na análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos (SPSS 20) e Amos (versão 20). As propriedades psicométricas da escala foram exploradas através de: a) descrição estatística dos itens da escala que incluiu média, desvio padrão, assimetria e curtose; b) médias, desvios-padrão e correlações de Pearson para cada uma das quatro dimensões e medida global do *Empowerment* Psicológico; c) testagem da estrutura de quatro dimensões da escala original, através de análise fatorial confirmatória. Foi usado o método de máxima

verossimilhança de estimação, o que pressupõe distribuição normal multivariada e é robusto quando essa premissa não é atendida (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003).

Resultados

As estatísticas descritivas, média, desvio padrão, assimetria e curtose são apresentadas na Tabela 1. É possível observar que as médias mais elevadas correspondem aos itens das subescalas significado e competência. As variáveis com nível de assimetria correspondem às subescalas significado e autodeterminação, sendo uns negativos e outros positivos.

Tabela 1
Estatísticas Descritivas dos Itens (N=230)

Dimensões	Itens	M	DP	Assimetria	Curtose
Competência	1	6,09	0,76	-0,45	0,02
Significado	2	6,04	0,84	-0,34	-0,93
Autodeterminação	3	5,44	1,11	-0,77	0,62
Impacto	4	4,25	1,35	-0,35	0,24
Significado	5	5,79	0,96	-0,81	1,95
Impacto	6	3,65	1,52	0,06	-0,40
Autodeterminação	7	4,90	1,32	-0,54	-0,12
Autodeterminação	8	5,31	1,13	-1,02	2,06
Competência	9	5,88	0,86	-0,59	0,66
Significado	10	5,92	1,01	-0,85	1,50
Impacto	11	3,93	1,49	-0,20	-0,38
Competência	12	6,15	0,82	-0,62	-0,16

Estatística descritiva e matriz de correlações de Pearson: a média, desvio padrão e a matriz de correlações para cada um dos quatro fatores subjacentes ao *Empowerment* Psicológico aparecem na Tabela 2. A maioria das variáveis organizacionais consideradas se correlacionam significativamente ($p=0,01$).

Observam-se correlações moderadas entre as diferentes dimensões do *Empowerment* Psicológico e a medida global correspondente. As correlações entre as dimensões do *Empowerment* psicológico e a medida global de *Empowerment* são significativas, variando de magnitude fraca a moderada.

Tabela 2
Estatísticas Descritivas e Correlações de Pearson dos Fatores do *Empowerment* Psicológico

	M	DP	1	2	3	4	5	6
Significado	5,92	0,85	1	0,43**	0,31**	0,17**	0,69**	0,22**
Competência	6,04	0,72		1	0,29**	0,15*	0,61**	0,13*
Autodeterminação	5,22	1,04			1	0,13	0,65**	0,38**
Impacto	3,93	1,32				1	0,66**	0,33**
EP Total							1	0,43**
CWEQ								1

** $p < 0,01$. Nota. EP total: *Empowerment* Psicológico total; CWEQ: *Conditions For Work Effectiveness Questionnaire*.

Análise fatorial confirmatória: a figura 1 ilustra o modelo testado, que apresenta chi-quadrado de 114,75 e

48 graus de liberdade ($p < 0,001$), o que permite CMIN/df de 2,39. O grau mínimo de discrepância entre o

qui-quadrado e os graus de liberdade, ao ser inferior a 3, tem qualidade para um ajustamento adequado, de acordo com as sugestões de Carmines e McIves (1983). O CFI e o GFI de 0,95 e 0,92, respectivamente, ao apresentarem valores próximos de 1, constituem referência para um bom ajustamento (Bentler, 1992; Byrne, 2010; Joreskog, 1996).

No que concerne às medidas de erro, o SRMR e o RMSEA devem apresentar valores inferiores a 0,05 para se considerar um bom ajustamento, apesar de valores inferiores a 0,08 serem considerados um ajustamento razoável (Browne & Cudeck,

1993; Maccallum, Browne, & Sugawara, 1996). Assim, o valor de SRMR de 0,05 e o RMSEA de 0,07 são indicadores de bom e razoável ajustamento, respectivamente.

Por último, foi calculado o alfa de Cronbach para o total da escala ($\alpha=0,81$) e para as várias dimensões (competência=0,85; significado=0,83; autodeterminação=0,85; impacto=0,89). Os valores de alfa indicam boa validade facial e são próximos dos apresentados no estudo original (Spreitzer, 1995a) e em subsequentes adaptações (e.g. Albar et al., 2012), como se pode ver na Tabela 3.

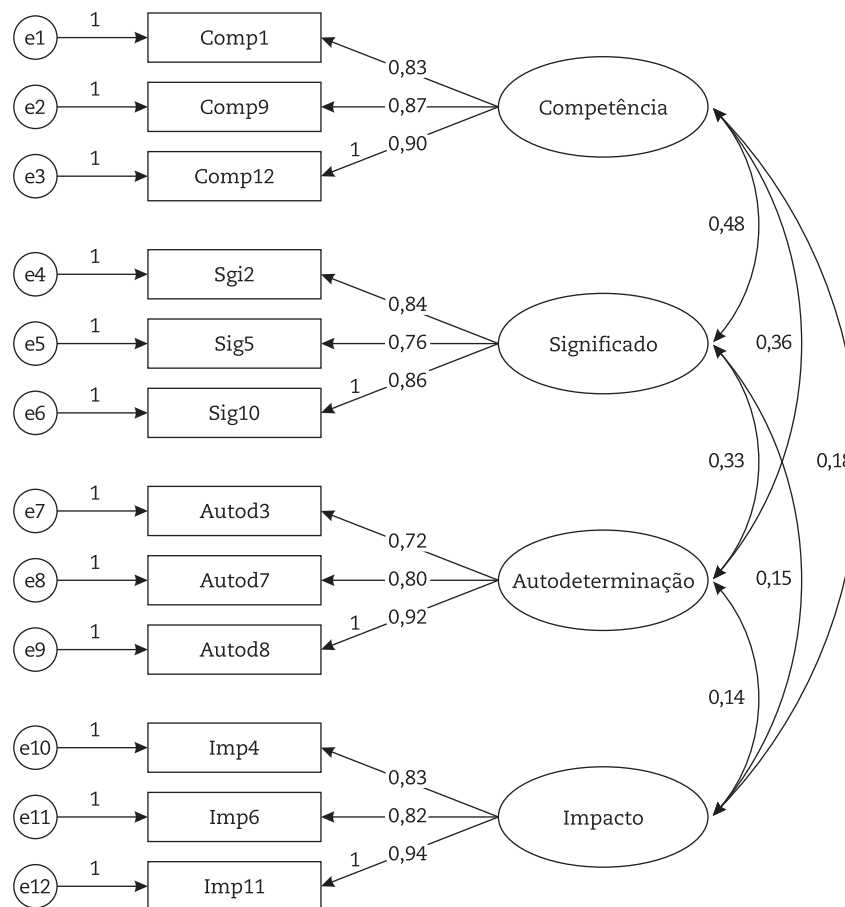


Figura 1. Modelo estrutural da escala de Empowerment Psicológico

Tabela 3

Consistência Interna das Dimensões da Escala de Empowerment Psicológico

	Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto
Spreitzer (1995)	0,87	0,81	0,81	0,88
Albar et al. (2012)	0,91	0,89	0,82	0,73
Amostra portuguesa	0,83	0,85	0,85	0,89

Discussão

Quinn e Spreitzer (1997) e Siegall e Gardner (2000) denotam que as empresas devem considerar os fatores organizacionais que influenciam a percepção de *Empowerment* por parte dos colaboradores, numa perspectiva tanto relacional como psicológica. Esses autores, por isso, sublinham a necessidade de escalas de medida das variáveis contextuais, organizacionais e individuais que incluam ambas as perspectivas. Nessa linha, o objetivo do presente estudo foi avaliar as características psicométricas da adaptação portuguesa da escala de *Empowerment* psicológico de Spreitzer (1995a), com profissionais de uma universidade.

Os resultados confirmam relações entre as diferentes cognições do *Empowerment*, uma medida global do *Empowerment* Psicológico e uma medida do *Empowerment* Estrutural, como observam os estudos realizados por Laschinger et al. (2001), Manojlovich e Laschinger (2007) e Gilbert, Laschinger, e Leiter (2010). A relação encontrada entre o *Empowerment* Psicológico e as suas diferentes dimensões fornecem evidências empíricas do modelo de Thomas e Velthouse, reformulado por Spreitzer (1995a).

Simultaneamente, a relação observada entre o *Empowerment* Estrutural e Psicológico reforça a afirmação de Kanter de que os fatores da estrutura social e organizacional, no ambiente de trabalho, são condições importantes para capacitar os colaboradores nos seus postos de trabalho (Kanter, 1993; Laschinger, 1996). Quando os administradores e gestores de empresas facilitam o *Empowerment* no contexto laboral, os empregados têm maior probabilidade de encontrar significado no trabalho, possuem mais autonomia e mais convicção de que podem fazer diferença no trabalho. Essas cognições e as características do contexto de trabalho conduzem a maiores níveis de motivação e satisfação dos empregados (Hackman & Oldham, 1980).

Os resultados da análise fatorial confirmatória reproduzem a estrutura de quatro fatores, obtida por Spreitzer (1995a) e reiterada nas populações espanhola (Albar et al., 2012) e turca (Dimitriades & Kufidu, 1995). Os resultados sugerem provas de que a competência, o significado, a autodeterminação e o impacto são as quatro cognições que criam a experiência psicológica do *Empowerment*. Esses resultados podem ainda sugerir que

culturalmente há formas similares de processamento do *Empowerment* Psicológico. Futuros estudos deveriam ser realizados, para compreender melhor a possível presença de um processo transcultural.

Quanto à consistência interna dos fatores, os índices de fiabilidade observados são adequados, semelhantes aos obtidos por Kraimer, Seiber e Liden (1999), Spreitzer (1995a) e Albar et al. (2012). O EP é um constructo motivacional com papel crucial na mediação entre as características de uma organização e seus resultados. Essa escala constitui uma ferramenta para testar a eficácia de algumas estratégias organizacionais (e.g. acesso a informação) (Bonias et al., 2010; Chang, Shih, & Lin, 2010; Gregory, Albritton, & Osmonbekov 2010). Assim, pode auxiliar a criação de estratégias de recursos humanos que os impliquem e envolvam mais. Simultaneamente, destaca-se a facilidade de aplicação da escala, que requer tempo mínimo para o seu preenchimento, potenciando a sua utilização no contexto organizacional.

Sugere-se, assim, estudos com amostras portuguesas, de diferentes realidades profissionais, de modo a verificar se a estrutura apontada nesta adaptação se mantém, sobretudo em empresas privadas. Nesse sentido, a estrutura aqui apontada pode constituir uma realidade muito específica e ligeiramente distinta de outros cenários organizacionais. É importante, ainda, denotar a premissa de novas pesquisas com amostras distintas, no sentido de melhor representar os contextos profissionais, nomeadamente privados.

A análise *Empowerment* Psicológico pode constituir uma oportunidade determinante para a criação de comunidades com maiores níveis de *Empowerment*, nos mais diversificados contextos, nas quais sejam comuns relações de genuína parceria com os diversos atores, permitindo a integração e o desenvolvimento individual com reflexo no todo. Simultaneamente, seria interessante procurar evidências de validade para o instrumento, em especial, estudar sua relação com outros aspectos do ambiente organizacional, como a qualidade de vida. Conforme Carvalho (2004), a formulação de uma imagem de indivíduo com elevados níveis de *Empowerment* (indivíduos com poder) é vital para formular estratégias de reforço da autoestima e de adaptação ao ambiente. Assim, de acordo com o mesmo autor, é possível contribuir para a constituição de “cidadãos saudáveis, conscientes do seu direito e portadores do direito a ter direitos” (Carvalho, 2004, p.1094).

Referências

- Abdollahi, B. (2006). The role of self-empowerment. *Prudence*, 168, 35-40.
- Albar, M., García-Ramírez, M., Jiménez, A., & Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of scale of psychological Empowerment in the workplace. *Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a chinese context: Antecedent, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.03.003.

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. doi: 10.1016/0749-5978(89)90051-4.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Em A. B. Bakker & M. P. Leiter (Orgs.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-213). New York: Psychology Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action – A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404. doi: 10.1037/0033-2909.112.3.400.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337. doi: 10.1177/1038411110381667.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when? *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Browne, M. W., & R. Cudeck. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Em K. A. Bollen, & J. S. Long (Orgs.). *Testing structural equation models* (pp. 445-455). Newbury Park: Sage.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming* (2^o ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Carmines, E. G., & McIves, P. (1983). An introduction to the analysis of models with unobserved variables. *Political Methodology*, 10(1), 51-102.
- Carvalho, S. R. (2004). Os múltiplos sentidos da categoria “empowerment” no projeto de promoção à saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(4), 1088-1094.
- Chang, L., Shih, C., & Lin, S. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 427-433.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi: 10.5465/AMR.1988.4306983.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dimitriades, Z., & Kufidu, S. (1995). Individual, job, organizacional and contextual correlates of employment empowerment: Some greek evidence. *Electronical Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9(2), 36-43.
- Ergenely, A., Sag, G., Ari, I., & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-56. doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x
- Gist, M., & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Joreskog, K. G. (1996). Testing a simple structure hypothesis in factor analysis. *Psychometrika*, 34, 165-178.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. S., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of Empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24, 71-92.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127-142. doi: 10.1177/0013164499591009.
- Laschinger, H. K. (1996). A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2), 25-43.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout/engagement. *Journal of Nursing Administration*, 36, 259-267.
- Maccallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of size sample for covariance structure modeling. *Psychology Methods*, 1, 130-149.
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. (2007). The nursing worklife model: Extending and refining a new theory. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 256-263.
- Mechanic, D. (1981). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. New York: Haworth.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180. doi: 10.1111/1464-0597.00052.
- Menon, S. T., & Hartmann, L. C. (2002). Generalizability of Menon's Empowerment Scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153. doi: 10.1177/147059580200200286.
- Muñiz, J., & Hambleton, R. K. (2000). Adaptación de los test de unas culturas a otras. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, 2, 129-149.
- Peterson, C. (2009). Positive psychology. *Reclaiming Children & Youth*, 18(2), 3-7.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-51.
- Randolph, W., & Edward, R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106. doi: 10.1177/1548051810379798.
- Rappaport, J. (1984). Studies of empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research – Online*, 8(2), 23-74.

- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Speer, P. W., & Peterson, N. A. (2000). Psychometric properties of an Empowerment scale: Testing cognitive, emotional and behavioral domains. *Social Work Research*, 24(2), 109-118. doi: 10.1093/swr/24.2.109.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi: 10.2307/256865.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. doi: 10.2307/256789.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: 10.5465/AMR.1990.4310926.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustration. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43-63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1998). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.

Recebido em agosto de 2013
Reformulado em março de 2014
Aprovado em abril de 2014

Sobre os autores

Joana Vieira dos Santos é doutorada em Psicologia das Organizações, mestre em Psicologia da Saúde e licenciada em Psicologia. É Professora Auxiliar na Universidade do Algarve e membro do Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações (CIEO).

Gabriela Gonçalves é doutorada em Ciências Psicológicas (pela UCL, Bélgica). É Professora Auxiliar na Universidade do Algarve.

Alejandro Orgambídez-Ramos é Doutor em Psicologia das Organizações e do Trabalho. É Professor Auxiliar convidado da Universidade do Algarve e membro do Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações.

Yolanda Borrego-Ales é Mestre em Recursos Humanos pela Universidade de Huelva. É Assistente na mesma Universidade.

Isabel Mendoza-Sierra é Doutora em Psicologia pela Universidade de Huelva. É Professora Auxiliar na mesma Universidade.