

EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL EM UMA EMPRESA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Cristiane Marció Camini*
Sabrina Nascimento**

Resumo

O processo de transmitir a autoridade da administração para os colaboradores de uma organização é denominado *empowerment*, em sua vertente psicológica, corresponde a um conjunto de estados psicológicos dos colaboradores que estão associados às crenças pessoais desses indivíduos em relação a sua função junto à organização. Pesquisas com esse enfoque têm como alicerce estudos comportamentais, pautados no modelo de Spreitzer (1995). Este estudo objetivou identificar a presença do *empowerment* psicológico e analisar o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma empresa do segmento de material de construção com sede em Chapecó, SC. Na metodologia, optou-se por uma pesquisa descritiva por meio de estudo de caso básico com abordagem quantitativa dos dados. Para coletar os dados, aplicou-se um questionário a 105 colaboradores, adaptado de Spreitzer (1995), com 24 questões fechadas e escala *Likert* de sete pontos. Os resultados demonstram a presença do *empowerment* psicológico na empresa analisada e que os colaboradores possuem o acesso às informações sobre o seu desempenho individual para que possam realizar sua autogestão com eficiência e ainda ser remunerados adequadamente, contribuindo para que a organização alcance sua eficácia gerencial.

Palavras-chave: *Empowerment* psicológico. Acesso às informações sobre desempenho individual. Estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm percebido por meio da demanda do mercado em que atuam que os resultados e a competitividade estão diretamente ligados à produtividade e à motivação de seus colaboradores. Ao perceber essa nova questão, os gestores têm buscado o desenvolvimento de programas de capacitação interna para incentivar e motivar seus colaboradores no desempenho de suas atividades.

Gil (2011) destaca que um importante desafio vem sendo apresentado às empresas: a redução da dependência dos colaboradores em relação aos superiores e, ainda, quanto ao controle individual sobre o trabalho que executam. Esse processo de dependência e controle pode ser chamado de *empowerment*, o qual é reconhecidamente eficaz para conferir qualidade ao trabalho e implica dotar os colaboradores de habilidades e de autoridade para tomar as decisões que tradicionalmente têm sido confiadas aos gestores. Sua adoção requer uma verdadeira mudança na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, a do poder. Os colaboradores passam a ver a sua responsabilidade na empresa de maneira mais clara, de forma que se sintam motivados a cumprir suas metas e, conseqüentemente, tenham mais autoridade para agir dentro da organização (FRAZIER; GAITHER, 2002).

Em uma cultura de *empowerment*, é importante garantir que todos os membros da organização saibam que a troca de informações é um valor importante (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001, p. 217). A verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e que têm sido pouco utilizados (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001). Lacombe (2005) afirma que por meio do *empowerment* é dado algum poder às pessoas, a partir de um quadro de referencial definido e limitado, cujos

* Graduada em Tecnologia em Logística pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; criz_mc@hotmail.com

** Doutoranda em Administração na Universidade do Vale do Itajaí; Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau; Professora do departamento de Administração e Ciências Contábeis da Universidade do Oeste de Santa Catarina; sabnascimento@gmail.com

resultados dependem do apoio da alta administração. Ou seja, existem algumas condições para que o *empowerment* se estabeleça de modo eficaz na organização.

Nesse sentido, estudar o *empowerment* em sua vertente psicológica corresponde a um conjunto de estados psicológicos dos colaboradores que, para obterem uma sensação de controle em relação ao seu trabalho, no qual, em vez de concentrar seus esforços nas práticas gerenciais que compartilham o poder entre os empregados de todos os níveis da organização, concentram-se na experiência profissional desses colaboradores. O *empowerment* psicológico está associado às crenças pessoais dos empregados em relação a sua função junto à organização (SPREITZER, 2007). Para Spreitzer (1995), o *empowerment* psicológico manifesta-se em quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto.

As organizações têm buscado novas maneiras de se tornarem mais competitivas e eficientes em seus processos, uma delas é por meio do *empowerment* psicológico, e para identificar a presença do *empowerment* no contexto organizacional e as informações relacionadas ao desempenho individual dos colaboradores, configura-se um fator relevante para alcançar a eficácia gerencial da empresa. Nesse sentido, pesquisas empíricas abordaram a presença do *empowerment* psicológico em diferentes contextos, como em operários de uma indústria (SIEGALL; GARDNER, 2000), colaboradores de um *call center* (HOLDSWORTH; CARTWRIGHT, 2003), estudantes universitários (DIMITRIADES, 2005), empregados de tecnologia da informação (BORDIN; BARTRAM; CASIMIR, 2007), recepcionistas de uma rede de hotéis (PATAH et al., 2009) e em enfermeiros e médicos (UNER; TURAN, 2010).

Nesse contexto, esta pesquisa objetiva identificar a presença do *empowerment* psicológico e analisar o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma empresa do segmento de material de construção com sede em Chapecó, SC. Para alcançar o objetivo principal do estudo, são apresentados os seguintes objetivos específicos: caracterizar a empresa objeto do estudo; traçar o perfil dos respondentes; verificar o acesso dos colaboradores às informações sobre o desempenho individual na empresa analisada; e, examinar a presença dos elementos que compõem o *empowerment* psicológico de acordo com o modelo de Spreitzer (1995).

2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

O conceito de *empowerment* tem suas raízes na segunda metade do século XX, por meio de lutas por direitos civis e emancipação feminina nos países desenvolvidos. Esse conceito pode ser entendido como o fortalecimento político-organizacional de uma determinada coletividade que busca transformar a realidade local e desenvolvê-la social e economicamente a partir de ações solidárias e colaborativas em prol de interesses comuns (FRIEDMAN, 1992).

O *empowerment* consiste na capacitação e na valorização dos colaboradores para contribuir em inovações e na resolução de problemas em seu local de trabalho (PFEIFFER; DUNLOP, 1990). Daft (1997, p. 291) menciona que o “[...] *empowerment* é o compartilhamento de poder, é a delegação de poder ou autoridade a subordinados. Significa delegar mais poder a outros da organização para que eles possam agir mais livremente para realizar suas atribuições.” Pinto (1988) entende o *empowerment* como um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio em que residem. Este se traduz a um acréscimo de poder de ordem psicológica, sociocultural, política e econômica que permite às pessoas aumentarem a eficácia do exercício de sua cidadania.

Para Blanchard, Carlos e Randolph (2001), o *empowerment* concentra-se, em primeiro lugar, em ajudar a organização a servir melhor a seus clientes, diminuir custos, manter a eficiência e ser flexível ao reagir à demanda externa. Entretanto, não compreendemos o *empowerment* em sua totalidade, uma vez que este tem como objetivo real “[...] liberar o poder que há dentro das pessoas para obter resultados surpreendentes.” (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001, p. 14).

Spreitzer (2007) afirma que o *empowerment*, em sua perspectiva psicológica, corresponde a um conjunto de estados psicológicos necessários para que os colaboradores obtenham uma sensação de controle em relação ao seu trabalho e, em vez de concentrar seus esforços nas práticas de gestão as quais compartilham o poder entre os empregados em todos os níveis da empresa, concentrem-se em suas experiências profissionais. A perspectiva do *empowerment* psicológico está relacionada às crenças pessoais dos empregados em relação a sua função junto à organização.

3 MODELO DE *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO DE SPREITZER (1995)

O modelo de *Empowerment* psicológico proposto por Spreitzer (1995) apresenta quatro dimensões: competência, impacto, autodeterminação e significado. Essas dimensões influenciam-se mutuamente, isto é, trabalham de forma combinada e em conjunto, de tal maneira que a ausência de apenas uma delas terá impacto significativo no *empowerment* psicológico como um todo (SPREITZER, 1995). A seguir, são abordadas detalhadamente as quatro dimensões propostas por Spreitzer (1995).

3.1 COMPETÊNCIA

A dimensão *competência* é entendida como a convicção que o colaborador possui sobre as suas capacidades para realizar as atividades com habilidade (SPREITZER, 1995). Prahalad e Hamel (1990, p. 82) definem competência como “[...] o conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização.” Parry (1996) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Competência é o conhecimento e as habilidades que um indivíduo utiliza para um objetivo ou uma tarefa. A melhor forma de determinar a competência é o desempenho demonstrado. Contudo, a competência pode ser desenvolvida com o passar do tempo, com a direção apropriada e apoio. Pode ser adquirida por intermédio da educação, treinamento e experiência (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001, p. 36).

3.2 IMPACTO

A dimensão *impacto* reflete o grau com o qual o colaborador pode estimular de forma estratégica, administrativa ou operativamente o seu trabalho (MANRÍQUEZ; RAMÍREZ; GUERRA, 2010). Para Spreitzer (1995, p. 1443), compreende “[...] o grau em que um indivíduo pode influenciar os resultados operacionais estratégicos, administrativos no trabalho.” Thomas e Velthouse (1990, p. 672) afirmam que essa dimensão “[...] refere-se ao grau em que o comportamento é visto como ‘fazendo a diferença’ em termos de realização de uma tarefa, isto é, produzindo efeitos em seu ambiente de trabalho.”

3.3 AUTODETERMINAÇÃO

A dimensão *autodeterminação* corresponde ao sentimento que constitui a crença na posse da autonomia necessária ou do controle dos fatores que afetam a performance pessoal dos colaboradores (SOMMER et al., 2010). Spreitzer, Kizilos e Nason (1997) afirmam que a autodeterminação está positivamente associada ao desempenho do trabalho. Ela resulta em maior esforço e persistência do empregado e flexibilidade para adaptação às mudanças, além da criação de melhorias nas estratégias de tarefas.

3.4 SIGNIFICADO

A quarta e última dimensão, significado, refere-se a um valor que assinala as metas e os propósitos de trabalho em relação aos ideais e critérios próprios do colaborador. Essa dimensão envolve um conflito entre as exigências do trabalho e as crenças, valores e comportamentos do colaborador (MANRÍQUEZ; RAMÍREZ; GUERRA, 2010). Para Spreitzer (1995, p. 1443), essa dimensão compreende “[...] o valor de uma meta de trabalho ou finalidade, julgado em relação aos ideais de um indivíduo ou de normas próprias.” Spreitzer (1995) destaca ainda que o significado compreende um ajuste entre as exigências de uma função de trabalho, crenças, valores e comportamentos.

4 ESTUDOS EMPÍRICOS QUE ABORDARAM O *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO

Entre os estudos empíricos que abordaram o *empowerment* psicológico, como o realizado por Dimitriades (2005), buscou-se examinar a validade e a confiabilidade de Spreitzer (1995) e os instrumentos de Menon (1999), em um ambiente culturalmente diverso, para testar se as medidas individualizadas das dimensões culturais de Hofstede (1980) estão relacionadas à capacitação dos funcionários no contexto grego. A pesquisa foi realizada com 154 estudantes universitários. Os resultados confirmam a validade do modelo de Spreitzer (1995) no contexto grego e atestam a presença do *empowerment* por meio das dimensões de percepção de controle (impacto), percepção de competência e a meta de internalização (significado).

Bordin, Bartram e Casimir (2007) realizaram uma pesquisa com 99 funcionários de uma empresa de tecnologia da informação em Singapura. Os resultados da pesquisa apontam que as variáveis: acesso às informações de desempenho e recompensa, participação no trabalho, apoio supervisionado, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho foram correlacionadas positivamente com o *empowerment* psicológico.

Patah et al. (2009) estudaram os 210 recepcionistas de uma rede de hotéis cinco estrelas em Kuala Lumpur na Malásia, com o objetivo de examinar as influências do *empowerment* psicológico a partir do modelo de Spreitzer (1995) sobre a satisfação geral com o trabalho. Os achados da pesquisa mostraram que o *empowerment* psicológico tem influências significativas (por meio das dimensões de significado, competência e impacto) sobre a satisfação geral com o trabalho dos recepcionistas. E, ainda, que a idade e o cargo dos recepcionistas afetam o seu sentimento de satisfação geral com o trabalho. Em linhas gerais, os resultados evidenciam que as dimensões de *empowerment* influenciam significativamente a satisfação dos colaboradores.

Ghani, Hussin e Jusoff (2009) investigaram 312 professores de 25 instituições de ensino superior privadas em três estados na Malásia. A pesquisa buscou analisar o modelo conceitual de *empowerment* psicológico de Spreitzer (1995) em instituições de ensino superior na Malásia. Os resultados da pesquisa demonstram que as variáveis acesso à informação e acesso ao apoio organizacional possuem uma relação positiva com o *empowerment* psicológico no contexto analisado.

Nascimento, Dias e Verdinelli (2014) analisaram as relações dos constructos que compõem o *empowerment* psicológico, segundo o modelo de Spreitzer (1995), com o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma instituição de ensino superior. A pesquisa contemplou 282 colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária localizada na região Sul do Brasil. Os resultados confirmam a associação positiva e significativa entre o *empowerment* psicológico e o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa trata de um estudo de caso descritivo, que tem por objetivo identificar a presença do *empowerment* psicológico e analisar o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma empresa do segmento de material de construção com sede em Chapecó, SC. A estratégia de estudo de caso, conforme Yin (2005), é uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa de campo cross-sectional durante a segunda quinzena de setembro de 2014, por meio da aplicação de uma pesquisa survey, em uma população de 200 colaboradores na empresa analisada localizada no Estado de Santa Catarina. Obteve-se o retorno de 105 respondentes da pesquisa, e os dados coletados foram organizados em uma planilha eletrônica do Excel®.

O procedimento adotado para a coleta de dados foi questionário composto por dois blocos: no primeiro, questões relacionadas ao perfil do respondente e, no segundo bloco, perguntas fechadas relativas ao *empowerment* psicológico, conforme proposto por Spreitzer (1995), nas quais o respondente deveria atribuir uma nota de um a sete, indo desde discordo totalmente (1) até concordo muito fortemente (7).

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa quantitativa que se preocupa com a quantificação de dados e faz uso de recursos e técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 1999). Na análise dos dados, realizou-se a organização destes em uma planilha eletrônica do Excel, para verificação quanto à concordância ou discordância dos aspectos ava-

liados por meio da estatística descritiva, ou seja, realizando o cálculo do Desvio Padrão (DP) e Ranking Médio (RM), que faz uso da escala do tipo Likert.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, buscou-se discutir os achados do presente estudo por meio da caracterização da empresa investigada, o perfil dos respondentes, a análise do acesso dos colaboradores às informações sobre o desempenho individual e a identificação da presença dos elementos que compõem o *empowerment* psicológico de acordo com o modelo de Spreitzer (1995).

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A Sigma, empresa objeto deste estudo, atua há 33 anos no mercado e têm em sua história a marca do empreendedorismo. A trajetória da empresa iniciou-se na década de 1950, na cidade de Chapecó, SC, com a fundação de uma empresa que comercializava secos e molhados. Entretanto, ao observar uma oportunidade de mercado, um dos fundadores da empresa, na década de 1970, começou a comercializar materiais de construção em sociedade com outras pessoas. Em meados da década de 1980 o senhor Pedro Valente Girardi, em conjunto com sua esposa, Marli Valente Girardi, criaram a sua própria empresa de materiais de construção, a Sigma, e posteriormente os filhos do casal começaram a atuar na empresa.

A partir de 1987 os negócios cresceram e o ramo de atuação da empresa se expandiu. Hoje, o Grupo Sigma atua em vários ramos da atividade econômica: comércio de materiais de construção, decoração e móveis; prestação de serviços, industrialização de pré-fabricados de concreto; transportes, além de imobiliário na construção e comercialização de imóveis. Atualmente, com atuação nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, o grupo gera 200 empregos diretos e 300 indiretos, graças ao espírito guerreiro de todos que participaram dessa história, deixando seu legado.

6.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

O perfil dos respondentes foi traçado a partir da idade, gênero, função e/ou cargo desempenhado na empresa analisada, além do tempo de permanência no cargo e o nível de escolaridade dos entrevistados. Observa-se que a média de idade dos respondentes varia de 20 a 30 anos, com predominância do gênero masculino, sendo 61% dos entrevistados. Em relação ao grau de escolaridade e ao cargo e/ou função desempenhada na empresa, a Tabela 1 apresenta essas informações.

Tabela 1 – Grau de escolaridade e o cargo e/ou função desempenhada pelos respondentes

| Grau de escolaridade | N. de respondentes | Cargo e/ou função desempenhada | N. de respondentes |
|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|
| Ensino Fundamental | 28 | Depto. Compras | 3 |
| Ensino Médio | 45 | Depto. Operacional | 25 |
| Graduação | 26 | Depto. Administrativo | 16 |
| Especialização | 2 | Depto. Financeiro | 8 |
| Mestrado | 0 | Depto. Comercial | 14 |
| Doutorado | 0 | Gerência | 2 |
| Não responderam | 4 | Não responderam | 37 |

Fonte: os autores.

Com base na Tabela 1, constata-se que, em relação à escolaridade dos entrevistados, 42,8% possuem Ensino Médio, seguidos por 26,6% respondentes com Ensino Fundamental e, na sequência, aparecem 24,7% dos entrevistados com Graduação. Em relação aos cursos de graduação dos respondentes, verifica-se a predominância do curso de Administração, seguido pelos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Logística, Engenharia Civil e Educação Física.

Quanto ao cargo e/ou função desempenhada, percebe-se a predominância de respondentes que atuam no departamento operacional (23,8%), seguidos pelos entrevistados que atuam no departamento administrativo (15,2%), departamento comercial (13,3%), departamento financeiro (7,6%), departamento de compras (2,8%) e gerência (1,9%). Destaca-se, ainda, entre os respondentes que informaram o tempo de empresa, que 24% estão trabalhando na empresa dentro do período de um a três anos e 23%, inferior a um ano.

6.3 O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL

Esta seção almeja verificar o acesso dos colaboradores às informações sobre o desempenho individual na empresa analisada. As empresas que delegam poder e autoridade aos seus colaboradores precisam fornecer informações sobre o desempenho individual desses indivíduos, a fim de que possam realizar sua autogestão com eficiência e remunerá-los adequadamente para que a organização possa atingir sua eficácia gerencial. Na sequência, a Tabela 2 apresenta o *ranking* médio e o desvio padrão referentes ao acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores da empresa analisada.

Tabela 2 – Acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores

| Questão | Dimensão desempenho | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|---|---------------|---------------|
| 5 | Acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhar bem o meu trabalho. | 5,13 | 1,14 |
| 11 | Eu tenho livre acesso às informações estratégicas importantes para realizar bem o meu trabalho. | 4,95 | 1,31 |
| 17 | Compreendo a visão da alta gerência da organização. | 4,98 | 1,49 |
| 23 | Compreendo os objetivos da organização. | 5,34 | 1,36 |

Fonte: os autores.

Observa-se na Tabela 2, que a variação do desvio padrão foi de 1,14 a 1,49. Destaca-se, ainda, em relação ao *ranking* médio, que a primeira posição foi ocupada pela questão “Compreendo os objetivos da organização”, com 5,34 pontos, e a segunda posição ocupada pela questão “Acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhar bem o meu trabalho”, com 5,13 pontos. A seguir, a Tabela 3 demonstra a percepção dos colaboradores da empresa investigada em relação à remuneração por meio do *ranking* médio e desvio padrão.

Tabela 3 – Análise da percepção dos colaboradores em relação à remuneração

| Questão | Percepção dos colaboradores em relação à remuneração | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|---|---------------|---------------|
| 6 | Minha remuneração depende de como realizo meu trabalho. | 4,68 | 1,78 |
| 12 | Minha remuneração está diretamente relacionada com quanto bem realizo o meu trabalho. | 4,59 | 1,71 |
| 18 | O nível de remuneração e os aumentos dependem do meu desempenho. | 4,71 | 1,73 |
| 24 | Minha remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho. | 4,75 | 1,79 |

Fonte: os autores.

Na Tabela 3, percebe-se que o desvio padrão variou de 1,71 a 1,79. Em relação aos resultados apontados pelo *ranking* médio, constata-se que a questão “Minha remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho” obteve a primeira posição, com 4,75 pontos. Na segunda posição aparece a questão “O nível de remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho”, com 4,71 pontos. Em linhas gerais, depreende-se que os colaboradores da empresa analisada possuem acesso às informações relevantes para desempenharem bem suas funções e estão cientes que sua remuneração condiz diretamente com o seu desempenho.

6.4 PRESENÇA DO *EMPOWERMENT* PSICOLÓGICO NA EMPRESA ANALISADA

Na empresa analisada, buscou-se identificar a presença do *empowerment* psicológico em relação às dimensões de significado, competência, autodeterminação e impacto, seguindo o modelo conceitual proposto por Spreitzer (1995). A Tabela 4 apresenta o *Ranking* Médio (RM) e o Desvio Padrão (DP) correspondente à dimensão significado.

Tabela 4 – Dimensão significado do modelo *empowerment* psicológico

| Questão | Dimensão significado | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|---|---------------|---------------|
| 1 | O trabalho que eu faço é importante para mim. | 6,05 | 0,91 |
| 7 | O trabalho que eu faço é significativo para mim. | 6,14 | 0,98 |
| 13 | Minhas atividades são pessoalmente significativas para mim. | 5,85 | 0,99 |
| 19 | Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho. | 6,30 | 0,82 |

Fonte: os autores.

Observa-se na Tabela 4 que o DP apresentou uma dispersão entre os entrevistados, variando de 0,82 a 0,99. Entretanto, o valor do RM, relacionado ao item “Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho” recebeu maior pontuação (6,30). Na segunda posição aparece o item “O trabalho que eu faço é significativo para mim”, com 6,14 pontos. A dimensão significado, conforme Spreitzer (1995), corresponde ao valor que o colaborador atribuiu ao trabalho em relação aos seus ideais ou as suas próprias normas pessoais. Depreende-se que os colaboradores da empresa analisada valorizam o seu trabalho em detrimento de seus valores pessoais, os quais são significativos para estes indivíduos. Na sequência, a Tabela 5 expõe o RM e o DP da dimensão competência.

Tabela 5 – Dimensão competência do modelo de *empowerment* psicológico

| Questão | Dimensão competência | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|--|---------------|---------------|
| 2 | Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho. | 6,09 | 0,90 |
| 8 | Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho. | 6,13 | 0,87 |
| 14 | Tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho. | 5,78 | 1,00 |
| 20 | Meu trabalho está dentro do alcance de minhas habilidades. | 5,93 | 1,08 |

Fonte: os autores.

Verifica-se na Tabela 5, que o DP obteve uma variação entre 0,87 e 1,08. Contudo, quanto aos valores relacionados ao RM o item que obteve a maior pontuação foi “Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho”, com a pontuação de 6,13 pontos. A segunda posição foi ocupada pelo item “Estou confiante da minha capacidade de fazer o meu trabalho”, com 6,09 pontos.

Para Spreitzer (1995), a dimensão competência compreende a certeza que o colaborador possui capacidades individuais para realizar as atividades que envolvem o seu trabalho com habilidade. Diante das informações coletadas a partir das respostas dos entrevistados, acredita-se que os colaboradores da empresa estudada estão convictos de suas capacidades individuais para realizarem suas tarefas no cotidiano da organização.

A Tabela 6, apresentada a seguir, expõe as informações obtidas a respeito da autodeterminação.

Tabela 6 – Dimensão autodeterminação de *empowerment* psicológico

| Questão | Dimensão autodeterminação | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|---|---------------|---------------|
| 3 | Eu tenho oportunidade considerável para escolher com independência como fazer o meu trabalho. | 5,08 | 1,14 |
| 9 | Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho. | 5,33 | 1,18 |
| 15 | Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho. | 4,79 | 1,34 |
| 21 | Eu tenho uma chance de usar a iniciativa pessoal para realizar o meu trabalho. | 5,46 | 1,25 |

Fonte: os autores.

Constata-se, por meio da Tabela 6, que o desvio padrão variou de 1,14 a 1,34 entre os respondentes da pesquisa. Quanto ao *ranking* médio, a primeira posição é ocupada pela questão “Eu tenho uma chance de usar a iniciativa pessoal para realizar meu trabalho”, com 5,46 pontos. A segunda posição foi ocupada pela questão “Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho”, com 5,33 pontos. Depreende-se que os achados corroboram com Sommer et al. (2010) quando mencionam que essa dimensão compreende o sentimento que os colaboradores têm em relação a sua autonomia no controle dos fatores que afetam sua *performance* pessoal. Na sequência, a Tabela 7 apresenta o *ranking* médio e o desvio padrão correspondente à dimensão impacto.

Tabela 7 – Dimensão impacto de *empowerment* psicológico

| Questão | Dimensão impacto | Ranking Médio | Desvio Padrão |
|---------|---|---------------|---------------|
| 4 | Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento. | 5,22 | 1,26 |
| 10 | Eu tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento. | 4,88 | 1,44 |
| 16 | Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento. | 4,95 | 1,41 |
| 22 | A minha opinião conta na tomada de decisões do meu departamento. | 4,87 | 1,46 |

Fonte: os autores.

Com base na Tabela 7, observa-se que o desvio padrão apresentou uma variação entre 1,26 e 1,46. Em relação ao *ranking* médio, percebe-se que a questão “Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento” obteve a maior pontuação, com 5,22 pontos. Na sequência, a questão “Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento” ocupou a segunda posição, com 4,95 pontos. Para Thomas e Velthouse (1990), a dimensão impacto compreende o grau em que o comportamento do colaborador faz diferença no seu ambiente de trabalho, uma vez que produz efeito direto sobre a tarefa desempenhada na organização. Depreende-se que os colaboradores consideram que seu comportamento impacta diretamente nas tarefas desempenhadas na organização.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou identificar a presença do *empowerment* psicológico e analisar o acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores de uma empresa do segmento de material de construção com sede em Chapecó, SC. Em relação ao perfil dos respondentes, verificou-se que a idade média varia entre 20 e 30 anos, com a predominância do gênero masculino, que compreendeu 61% dos entrevistados. Em relação à escolaridade, constata-se que 42% possuem o Ensino Médio e 26% o Ensino Fundamental completo. Entre os respondentes que possuem graduação (24%), observa-se o predomínio de bacharéis em Administração, seguidos de arquitetos, contabilistas e engenheiros. Quanto à área de atuação na instituição, tem-se o departamento operacional com o maior número de representantes (23,8%), seguido pelo departamento administrativo (15,2%), departamento de comercial (13,3%), departamento financeiro (7,6%), departamento de compras (2,8%) e gerência (1,9%).

No que se refere, ao acesso às informações sobre o desempenho individual dos colaboradores da empresa analisada, percebe-se que os colaboradores compreendem os objetivos da organização (5,34 pontos) e têm acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhar bem o seu trabalho, questão que obteve 5,13 pontos. Quanto à percepção da remuneração, os colaboradores destacam que a remuneração e os aumentos salariais dependem do seu desempenho individual (4,71 pontos). Essas informações confirmam os resultados das pesquisas realizadas por Nascimento, Dias e Verdinelli (2014) e Bordin, Bartram e Casimir (2007) quando mencionam que o acesso às informações de desempenho e recompensa, participação no trabalho, apoio social supervisionado, comprometimento organizacional e satisfação são correlacionadas positivamente com o *empowerment* psicológico.

Quanto à presença do *empowerment* psicológico, observa-se que na dimensão significado depreende-se que os colaboradores valorizam o seu trabalho em detrimento de seus valores pessoais, os quais são significativos para esses indivíduos, em consonância com a afirmação de Spreitzer (1995). Na dimensão competência, os respondentes compreendem que suas capacidades individuais são determinantes na realização de suas tarefas, corroborando com as

afirmações de Spreitzer (1995), quando ressalta que essa dimensão refere-se à convicção que o colaborador possui na realização das atividades que envolvem o seu trabalho. Por meio da dimensão autodeterminação, os respondentes atestam o sentimento de autonomia no controle dos fatores que atingem a sua performance, corroborando com Sommer et al. (2010). E na última dimensão, impacto, observa-se que os respondentes consideram seus comportamentos impactantes nas tarefas que desempenham na organização, confirmando as afirmações de Thomas e Velthouse (1990). Em linhas gerais, constata-se que a partir dos achados mencionados anteriormente, o modelo conceitual de Spreitzer (1995) disposto em suas quatro dimensões: impacto, autodeterminação, competência e significado está presente na empresa de material de construção analisada.

E, por fim, os achados da pesquisa revelam a presença do *empowerment* psicológico na empresa do segmento de material de construção analisada e, ainda, que os seus colaboradores possuem o acesso às informações sobre o seu desempenho individual para desempenhar suas atribuições. Os colaboradores têm consciência que a sua remuneração está atrelada ao seu desempenho na consecução de suas tarefas cotidianas. Esses resultados corroboram com os achados das pesquisas realizadas por Spreitzer (1995), Nascimento (2010) e Nascimento, Dias e Verdinelli (2014), que detectaram a presença do *empowerment* psicológico nos contextos analisados.

Psychological empowerment and access to the information on the performance in a building material company

Abstract

The process of transmitting the management authority for the employees of an organization is called empowerment, in their psychological aspect, it is a set of psychological states of people associated with the personal beliefs of these individuals in relation to their function in the organization. Researches on this approach have as a foundation behavioral studies, guided in the model Spreitzer (1995). This study aimed to identify the presence of psychological empowerment and analyze the access to information on the performance of individual employees of a building material company based in Chapecó, SC. In the methodology, we chose a descriptive research through basic case study with quantitative data approach. To collect the data, we applied a questionnaire to 105 employees adapted from Spreitzer (1995), with 24 closed questions and Likert scale of seven points. The results demonstrate the presence of psychological empowerment in the analyzed company and that employees have access to information about their individual performance so that they can hold their self-management effectively and still be adequately remunerated, helping the organization reach its managerial effectiveness.

Keywords: Psychological empowerment. Access to information on individual performance. Case study.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho –IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **As três chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BORDIN, C.; BARTRAM, T.; CASIMIR, G. The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. **Management Research News**, v. 30, n. 1, p. 34-46, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Revista RAE, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- DIMITRIADES, Z. S. Employee empowerment in the Greek context. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, p. 80-92, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FRAZIER, G.; GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- FRIEDMAN, J. **Empowerment: The Politics of Alternative Development**. Cambridge and Oxford: Blackwell Publishers, 1992.
- GHANI, N. A. A.; HUSSIN, T. A. B. S. B. R.; JUSOFF, K. Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. **International Education Studies**, v. 2, n. 3, p. 1-5, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOLDSWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 3, p. 131-140, 2003.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MANRÍQUEZ, M. R.; RAMÍREZ, M. R. T.; GUERRA, J. F. El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. **Contaduría y administración**, n. 231, p. 103-125, 2010.
- MENON, S. T. Psychological empowerment: definition, measurement and validation. **Canadian Journal of Behavioral Science**, v. 31, n. 3, p. 161-164, 1999.
- MIANRELLI, J. A. **Empregabilidade**. 19. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- NASCIMENTO, S.; DIAS, A. T. B. B.; VERDINELLI, M. A. Relação do empowerment psicológico com o desempenho individual: um estudo no âmbito universitário. In: ANPCONT – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE, 8., 2014, Natal. **Anais...** Natal: ANPCONT. 2014. 1 CD-ROM.
- NASCIMENTO, S. **Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre o desempenho individual no empowerment psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial: um estudo em empresa multinacional**. 2010. 164 p. Dissertações (Mestrado em Ciências Contábeis)–Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.
- NASCIMENTO, S.; LAVARDA, C. E. F.; SILVEIRA, A. O controle orçamentário num ambiente inovador: estudo de multicase em empresas de base tecnológica incubadas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: CBC, 2009. 1 CD-ROM.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PARRY, S. B. The Quest for Competences. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.
- PATAH, M. O. R. A. et al. The influence of psychological empowerment on overall job satisfaction of front office receptionists. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 11, p. 1-10, 2009.
- PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment. **Supervisory Management**, p. 8-17, jan. 1990.
- PINTO, C. “**Empowerment, uma Prática de Serviço Social**”. In: BARATA, O. (Coord.). Lisboa: ISCSP, 1998.
- PRAHALAD, C. D.; HAMEL, G. The core competence of organization. **Harvard Business Review**, 1990.
- SIEGALL, M.; GARDNER, S. Contextual factors of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 29, n. 6, p. 703-722, 2000.
- SPREITZER, G. M.; KIZILOS, M. A.; NASON, S. W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of Management**, v. 23, p. 679-696, 1997.

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

SPREITZER, G. M. Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. In.: COOPER, C.; BARLIN, J. (Org.). **Handbook of organizational behavior**. Sage Publications, 2007.

SOMMER, M. et al. Empowerment e percurso acadêmico: voltar à escola depois dos 23 anos. **Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia**, Universidade do Minho, p. 1671-1681, 2010.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, 666-681, 1990.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

