



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

“NEM TUDO O QUE RELUZ É OURO”:

O EFEITO MODERADOR DAS ESTRATÉGIAS DE *COPING*
NA RELAÇÃO ENTRE O *EMPOWERMENT* ESTRUTURAL E
O DESEQUILÍBRIO ESFORÇO-RECOMPENSA

MARIA FURTADO DE MATOS VIANA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de deixar o meu agradecimento a uma pessoa especial, Ana Moreira, por todo o seu apoio e dedicação durante a elaboração da Tese de Mestrado.

Gostaria também de agradecer ao Prof. Francisco Cesário e ao Prof. Bruno Rodrigues por toda a ajuda e disponibilidade durante este processo.

Deixo igualmente o meu agradecimento a todos os participantes que contribuíram para a concretização desta Tese, bem como à minha colega Carla Marques pela ajuda na divulgação do questionário.

Gostaria de agradecer às minhas amigas Beatriz Alves e Andrea Sousa e Brito pelo apoio e motivação constantes. É um facto que foram uma ajuda fundamental para ultrapassar todas as frustrações que surgiram ao longo deste processo!

Obrigada ainda à minha família, em particular aos meus pais, por toda a ajuda e apoio ao longo destes últimos anos!

E, finalmente, um obrigada muito especial ao Miguel Braga.

RESUMO

Este estudo visou fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto do *Empowerment* Estrutural no Desequilíbrio Esforço-Recompensa moderado pelas Estratégias de *Coping*. Para esse fim formulou-se a seguinte hipótese: as Estratégias de *Coping* exercem um efeito moderador na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa

Participaram nesta investigação 153 trabalhadores, os quais são colaboradores em diferentes organizações, provenientes de diversas áreas profissionais. Os resultados revelaram que não existe o efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa. No entanto, uma análise mais detalhada às dimensões referentes às temáticas em estudo confirmou o efeito de moderação da Organização e Planeamento (dimensão da escala das Estratégias de *Coping*) na relação entre os Recursos (dimensão da escala do *Empowerment* Estrutural) e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa e na relação entre os Recursos e a escala do Esforço. Confirmou-se ainda o efeito moderador da Organização (dimensão da escala das Estratégias de *Coping*) e do *Coping* na relação entre os Recursos e o Esforço.

Palavras-Chave: *Empowerment* Estrutural, Desequilíbrio Esforço-Recompensa, Estratégias de *Coping*

ABSTRACT

This study aimed to provide additional empirical evidence on the impact of the Structural Empowerment Effort-reward imbalance moderated by Coping Strategies. To this end were formulated the following hypothesis: the Coping Strategies exert a moderating effect on the relationship between the Structural Empowerment and effort-reward imbalance.

Participated in this investigation 153 individuals, which are employees in different organizations from various professional fields. The results revealed that there is no moderating effect of coping strategies on the relationship between the Structural Empowerment and Effort-Reward Imbalance. However, a more detailed analysis revealed the dimensions relation to the themes under study confirmed the moderating effect of the Organization and Planning (size of Coping Strategies scale) the relationship between resources (size of Structural Empowerment scale) and the imbalance Effort-Reward and the relationship between resources and effort scale. It also confirmed the moderating effect of the Organization (size of Coping Strategies scale) and Coping in the relationship between resources and effort.

Key-words: Structural Empowerment, Effort-Reward Imbalance, Coping Strategies

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	3
Estratégias de <i>Coping</i>	3
<i>Empowerment</i> Estrutural	6
Desequilíbrio Esforço-Recompensa.....	10
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESE	13
MÉTODO	14
<i>Delineamento</i>	14
Participantes	14
Procedimento.....	16
Variáveis e instrumentos	17
<i>Desequilíbrio Esforço-Recompensa</i>	17
<i>Empowerment Estrutural</i>	17
<i>Estratégias de Coping</i>	18
RESULTADOS	19
Qualidades Métricas.....	19
<i>Validade</i>	19
<i>Fiabilidade</i>	20
<i>Sensibilidade</i>	22
Análise Descritiva das variáveis em estudo	24
Correlações.....	25
Teste de Hipótese	27
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS	42
ANEXOS	50
ANEXO A – Questionário	51
ANEXO B – Estatística Descritiva das Variáveis Demográficas	62
ANEXO C – Qualidades métricas da escala de <i>Empowerment</i>	63
ANEXO D – Qualidades métricas da escala ERI.....	71
ANEXO E – Qualidades métricas da escala de <i>Coping</i>	78
ANEXO F – Correlações.....	89

ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	90
ANEXO H – Testes de Hipóteses	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das variáveis sócio-demográficas	15
Tabela 2 - Validade dos Instrumentos	19
Tabela 3 - Fiabilidade de todas as Dimensões	21
Tabela 4 - Parâmetros de Normalidade das Dimensões	23
Tabela 5 - Estatística Descritiva e Correlações entre as variáveis em estudo	26
Tabela 6 - Resultados das RLM do efeito moderador das Estratégias de <i>Coping</i> na relação entre o <i>Empowerment</i> Estrutural e o ERI, o Esforço e as Recompensas	27
Tabela 7 - Resultados das RLM do efeito moderador da Organização e Planeamento na relação entre os Recursos e o ERI, o Esforço e as Recompensas	29
Tabela 8 - Resultados das RLM do efeito moderador da Organização na relação entre os Recursos e o Esforço e as Recompensas	31
Tabela 9 - Resultados das RLM do efeito moderador das Estratégias de <i>Coping</i> na relação entre os Recursos e o Esforço e as Recompensas	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação.....	13
Figura 2 - Esforço: Baixa Organização e Planeamento vs. Alta Organização Planeamento	29
Figura 3 - ERI: Baixa Organização e Planeamento vs. Alta Organização e Planeamento.....	29
Figura 4 - Esforço: Baixa Organizaçãovs.AltOrganização.....	31
Figura 5 - Esforço: Baixa Coping vs. Alta Coping.....	33

INTRODUÇÃO

É voz corrente que a atividade profissional de cada indivíduo poderá ser encarada como algo gratificante e recompensador, na medida em que se trata de uma fonte de bem-estar e rendimento. Contudo, o trabalho pode ser igualmente considerado uma fonte de stresse, tendo em conta as exigências psicológicas e físicas que inevitavelmente se irão despoletar (Hintsu, Hintsanen, Jokela, Pulkki-Raback, & Keltikangas-Jarvinen, 2013). Neste âmbito, destaca-se o modelo de Desequilíbrio Esforço-Recompensa (ERI) de Siegrist (1996), o qual corresponde a uma das principais teorias científicas acerca do stresse no trabalho, baseando-se o mesmo na teoria da troca social e assumindo que altos esforços e baixas recompensas propiciam a emergência de stresse, na maioria dos colaboradores (Vegchel, Jonge, Bosma, & Schaufelli, 2005; Siegrist, 2004).

A par da necessidade evidente de implementação de estratégias de gestão de stresse nas organizações, destaca-se a importância de considerar a conduta disposicional de cada colaborador, constatando-se que a mesma amortece ou acentua os níveis de *strain* (respostas psicológicas, físicas ou comportamentais dos indivíduos aos *stressors*). Segundo Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2006), a esta conduta estão inerentes as características da personalidade do indivíduo, na qual se revelam as Estratégias de *Coping*. Além da conduta disposicional, dever-se-á ter em conta a conduta situacional, uma vez que os fatores situacionais também influenciam este tipo de estratégias (Lazarus, 1993).

Nesta investigação deverá considerar-se igualmente o *Empowerment* Estrutural, caracterizando-se o mesmo pela transferência de poder da parte dos gestores para os colaboradores nas organizações. Destaca-se o facto do *Empowerment* Estrutural não ser percebido da mesma forma pelos diversos colaboradores, tendo em conta que é necessário considerar o perfil dos mesmos perante a implementação deste tipo de filosofia, já que o poder, além de dizer respeito à capacidade e autoridade para influenciar o pensamento dos outros, a ter acesso a recursos e a tomar decisões, também se associa à resistência ao poder dos outros, se necessário (Fazenda, 2005). Constata-se ainda que enquanto os gestores de topo podem criar um contexto de *Empowerment*, os colaboradores têm o papel de decidir estar ou não *empowered*, apesar de se evidenciar a possibilidade dos mesmos se sentirem ligados à organização, confiantes das suas competências e capazes de influenciar o sistema em que estão inseridos (Quinn & Spreitzer, 1997).

O estudo teve como objetivo central apurar se a relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa se caracterizava como significativa e negativa. Por outras palavras, nesta investigação pretendeu-se verificar inicialmente a maior ou menor perceção de Desequilíbrio Esforço-Recompensa por parte dos colaboradores, tendo em conta a sua relação com o *Empowerment* Estrutural. Após se ter constatado o fato referido, considerou-se relevante verificar o efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação anteriormente descrita. Analisou-se até que ponto as Estratégias de *Coping* do colaborador, as quais dependem de fatores disposicionais e situacionais influenciam a relação entre a conduta externa do individuo, a qual pressupõe a existência de *Empowerment* Estrutural no contexto onde o mesmo se encontra inserido, e a sua perceção do Desequilíbrio Esforço-Recompensa. Assim sendo, a situação mais favorável caracterizar-se-ia por uma contribuição benéfica das Estratégias de *Coping*, de modo a que na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa quanto mais elevado se verificasse o primeiro mais reduzido seria o segundo.

REVISÃO DE LITERATURA

Estratégias de *Coping*

De acordo com Lindfors, Boman e Alexanderson (2012), o *Coping* reflete um conjunto de comportamentos distintos que têm como objetivo gerir ou eliminar a fonte de stresse, podendo igualmente esta tipologia de comportamento determinar a regulação da resposta emocional durante um evento stressante, ou seja, o *stressor*. Assim sendo, o conceito *Coping* caracteriza-se como multifacetado e complexo, aludindo a uma série de estratégias de foro cognitivo e comportamental, de maneira a que os indivíduos evitem, avaliem e alterem situações com um potencial foco de stresse, atenuando os seus efeitos incómodos (Parkes, 1994). De realçar ainda que o *Coping* traduz-se num esforço, o qual surge quando nos deparamos com determinadas condições impostas, relevando-se o carácter desproporcional das mesmas comparativamente com os recursos adaptativos de cada indivíduo (Monat & Lazarus, 1977). No que concerne às condições que induzem a um determinado estado de stresse importa destacar a ameaça, os danos e os desafios (McGrath, 1976). Ainda neste contexto, julga-se que a ansiedade seja um dos estados emotivos mais característicos de um evento considerado stressante, apesar do facto de nem todos os indivíduos, que se encontram expostos à mesma situação, se revelarem igualmente ansiosos (Bolger, 1990). Mais precisamente, consideram-se como situações que justificam a existência do *Coping* o facto de o indivíduo ser confrontado com um prazo dentro de parâmetros não razoáveis ou então deparar-se com um chefe problemático (Folkman & Lazarus, 1980).

Neste âmbito destaca-se a relevância de conceptualizar o *Coping* em determinadas categorias, sendo que as mesmas clarificam as formas de os indivíduos responderem ao stresse, pedindo ajuda, ruminando, solucionando o problema, negando a situação ou procedendo à reestruturação cognitiva (Edge & Sherwood, 2003). Desta forma, as categorias descrevem as respostas específicas de *Coping*, as quais se traduzem em comportamentos, cognições e perceções que são despoletados pelos indivíduos ao solucionarem as situações adversas com que se deparam (Pearlin & Schooler, 1978 cit. por Edge & Sherwood, 2003). Relativamente aos mecanismos de resposta dos indivíduos, os mesmos produzem efeitos a curto prazo no que respeita à solução encontrada perante o *stressor* e efeitos a longo prazo a nível do bem-estar físico e mental do indivíduo. Verifica-se uma conceptualização do *Coping* a vários níveis, na medida em que a um nível inferior se situam as alterações nas respostas

que surgem durante um evento stressante (as quais revelam o modo como os indivíduos lidam com transações stressantes) e a um nível superior encontram-se os processos adaptativos básicos, ou seja, estratégias de adaptação (White, 1974 cit. por Edge & Sherwood, 2003). As últimas intervêm entre o stress e o estado psicológico, social e fisiológico dos indivíduos (Edge & Sherwood, 2003).

No que diz respeito ao *Coping* como estratégia, Lazarus (1993) concebe o mesmo exatamente como tal, fazendo uma associação direta entre as Estratégias de *Coping* e os fatores situacionais. Folkman e Lazarus (1980) referem que estas estratégias podem ser alteradas no decurso da situação de stress, consistindo as mesmas em ações, comportamentos ou pensamentos definidos a partir da avaliação da situação (Folkman *et al.*, 1986). Mais concretamente, Lazarus (1991 cit. por Kim & Duda, 2003), considera o *Coping* uma alteração constante de pensamentos e ações que o sujeito emprega de forma a gerir as exigências internas e/ou externas numa situação entendida como um foco de stress. Neste âmbito, destaca-se o modelo transacional de stress, o qual é considerado o modelo teórico mais elucidativo acerca do processo de *Coping* e apoiado no trabalho desenvolvido por Lazarus (1977). A teoria do stress de Lazarus é a primeira a mencionar o *Coping* como parte do stress. Para o autor, o stress trata-se de um estado psicológico que envolve processos tanto de foro cognitivo como emotivo. Segundo os modelos transacionais, o stress consiste numa representação interna de transações, de carácter particular e problemático, entre o indivíduo e o ambiente em que este se encontra inserido (Cox, 1993). Neste contexto, destaca-se o desenvolvimento do conceito transacional de stress, o qual indica que o indivíduo age e reage às trocas com o ambiente e que a sua perceção de stress emerge a partir da interpretação do significado de determinada relação com o ambiente (avaliação cognitiva) e das estratégias (de *Coping*) para lidar com as exigências nessa mesma relação (Cunha *et al.*, 2006). Na sequência destes factos, importa destacar que Lazarus (Lazarus, 1966; Lazarus, 1991; cit. por Cunha *et al.*, 2006) sugere três tipos de avaliação cognitiva: a avaliação primária, na qual o indivíduo estima o impacto de uma determinada situação no seu bem-estar, tendo em conta os parâmetros de perigo, ameaça de perigo ou desafio; a avaliação secundária, fase em que o indivíduo identifica e utiliza os seus recursos, adotando inúmeras estratégias com o intuito de encontrar uma solução (através do pensamento positivo ou da ação direta); por fim, considera-se a reavaliação um outro ciclo ativado através de nova informação. O resultado de um dos processos acima mencionados poderá exigir a emergência

do processo precedente, constatando-se que os mesmos não se sucedem numa linha caracterizada como ininterrupta (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989).

Por outro lado, Lazarus (1966) e Moos (1977) definem o processo de *Coping* como *method of Coping*, o qual abrange três vertentes de estratégias: *active-cognitive coping*, a qual remete para a auto-apreciação da situação destacando-se uma percepção positiva; *active-behavioral coping*, a qual pressupõe um contacto direto do indivíduo com o *stressor* e finalmente, o *avoidance coping*, o cujo consiste no evitamento ativo do confronto com a situação adversa. Esta última vertente do *Coping* corresponde também a atitudes que tentam atenuar a carga emocional associada ao *stressor*, tais como fumar ou comer compulsivamente (Billings & Moos, 1981). A par disto, muitas investigações (Pearlin & Schooler 1978; Park & Folkman, 1997; Gottlieb & Gignac, 1996) têm encontrado outra dimensão de estratégias, *meaning-focused coping*, onde o significado da situação stressante traduz um papel preponderante perante o confronto com a mesma (Folkman & Moskowitz, 2004). Destaca-se ainda a existência de uma classificação mais recente, a qual foi facultada na escala desenvolvida por Folkman e Lazarus (1985), apresentando essencialmente dois estilos de *Coping*: *Coping* focado no problema, o qual se relaciona com tentativas de alterar ou controlar a situação (“a pessoa tem o compromisso de alterar a sua mente”, “definir uma trajetória e segui-la”); e *Coping* focado na emoção, sendo este definido como tentativas de reduzir ou gerir o stresse emocional (“tentar apagar os factos”, “ver o lado positivo dos acontecimentos”). Neste âmbito, com o intuito de estabelecer uma concepção integrada no que concerne às Estratégias de *Coping*, surgem ainda as três categorias de estratégias criadas por Latack (1986): *control*, que consistem em ações e reavaliações cognitivas de carácter mais proactivo; *escape*, as quais se relacionam com estratégias de evitamento; e *symptom management*, que se materializam em estratégias de gestão dos sintomas originados pelo stresse laboral, na sua generalidade.

Tem surgido recentemente um novo interesse na associação entre personalidade e *Coping*, tomando em consideração o facto de alguns estudos demonstrarem dois aspectos: limitações no que respeita à teoria transaccional e a influência preponderante dos fatores de personalidade no processo de *Coping* (Carver, Scheier, & Weintraub, 1989; Costa & McCrae, 1992; Endler & Parker, 1990; Suls, David, & Harvey, 1996; Watson & Hubbard, 1996). Revelam-se igualmente raros os estudos onde os fatores situacionais obtêm melhores resultados do que os estudos relacionados com traços de personalidade (Suls *et al.*, 1996). Neste contexto, enquanto Lazarus e Folkman (1984) afirmam que o *Coping* se trata da

construção de uma situação específica, considerando-o distinto do conceito de adaptação humana, Costa, Somerfield e McCrae (1996) consideram que *Coping* e adaptação formam um *continuum* intimamente relacionado com as disposições de personalidade. Perante estes factos, conclui-se que apesar da teoria transaccional considerar que a avaliação da situação é a principal determinante de esforços relacionados com o *Coping* (Folkman & Lazarus, 1985), surge a possibilidade das disposições de personalidade se revelarem igualmente cruciais, dado as mesmas predisporerem do uso de determinadas Estratégias de *Coping* por parte dos indivíduos (Suls *et al.*, 1996). Acrescente-se, por outro lado, que o desenvolvimento mais recente da teoria dos *Big-Five* sustenta, do mesmo modo, o interesse na ligação entre o *Coping* e a personalidade.

Destaca-se ainda que a utilização de Estratégias de *Coping* aumenta a satisfação no contexto de trabalho, reduzindo a tensão e o *turnover* e contribuindo para resultados benéficos em termos individuais e organizacionais (Nelson & Sutton, 1990; Parkes, 1990).

***Empowerment* Estrutural**

De acordo com Chen e Chen (2008), o *Empowerment* Estrutural consiste numa série de atividades e práticas as quais, após a sua concretização, fornecem aos colaboradores poder, controlo e autoridade, o que sugere que o *Empowerment* Estrutural implica o acesso à informação, a conhecimentos e a *skills* facultados pela organização, propiciando desta forma, o alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se, portanto, de um processo que permite a transferência do poder de um indivíduo ou de um grupo para outro, tendo em conta elementos como autoridade, poder, escolha e permissão (Rodwell, 1996). Desta forma, o poder que a organização faculta aos colaboradores possibilita que os mesmos tomem decisões fundamentais e sejam recompensados consoante os resultados organizacionais (Chen & Chen 2008). Constata-se assim que o conceito de *Empowerment* Estrutural revela-se um elemento significativo para a gestão e eficácia organizacional, verificando-se um aumento do *Empowerment* Estrutural quando o poder e o controlo são partilhados (Keller & Dansereau, 1995).

Uma das primeiras autoras que advogaram o *Empowerment* Estrutural foi Kanter (1993), ao argumentar que as características da organização determinariam a existência do mesmo, assumindo que as particularidades de uma situação em contexto organizacional poderiam limitar ou espicaçar o desempenho profissional qualificado, independentemente das respetivas predisposições (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). Desta forma, a teoria

de Kanter (1993) constata que para os indivíduos terem acesso ao *Empowerment* Estrutural com o intuito de alcançar objetivos, é necessário que o respetivo ambiente de trabalho reflita uma determinada estrutura e permita o acesso a informação, suporte e recursos essenciais para a concretização do trabalho, bem como oportunidades que possibilitem a aprendizagem e o crescimento. Destaca-se ainda que o foco desta sua teoria posiciona-se na forma como os indivíduos percebem as condições atuais do ambiente de trabalho e não na forma como os indivíduos interpretam esta informação a nível psicológico (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014), relacionando-se o último facto com a definição de *Empowerment* Psicológico.

Neste âmbito realça-se o facto do conceito de *Empowerment* Estrutural poder estar igualmente ligado à Teoria do *Job-Design* de Hackman e Oldam (1980), na medida em que quanto mais estruturados se verificarem os ambientes de trabalho, mais estes irão promover a autonomia dos trabalhadores no que respeita à forma como os indivíduos executam as tarefas.

Kanter conceptualiza poder como a capacidade para mobilizar recursos para fazer as coisas (Kanter, 1979), sendo o mesmo maximizado quando os colaboradores têm acesso à informação (especialização e conhecimento técnico necessário para trabalhar de forma eficaz), ao suporte (feedback recebido de subordinados, pares e superiores), aos recursos (tempo, material e financiamento necessário para realizar o trabalho de forma eficaz) e às oportunidades (possibilidade de aprendizagem, crescimento e progressão na organização) (Faulkner & Laschinger 2008 cit por Ganz *et al.*, 2013). O acesso a estas estruturas dependerá das características específicas do trabalho (poder formal) e das relações interpessoais, as quais reforçam a comunicação eficaz (poder informal) (Kanter, 1993). Posto isto, considera-se que o poder formal constitui o grau de decisão de cada colaborador (autonomia) e o poder informal refere-se ao apoio social e de comunicação que cada um possui (Stewart, McNulty, Quinn Griffin, & Fitzpatrick, 2010), desenvolvendo-se a partir deste um relacionamento eficaz com os seus pares, superiores e subordinados dentro da organização (Patrick & Laschinger, 2006). Elevados níveis de poder formal e informal facilitam o acesso às linhas de poder e de oportunidade, permitindo aos colaboradores a sensação efetiva de *Empowerment*, de modo a que os mesmos realizem e perspetivem o respetivo trabalho com algum significado.

De acordo com Biron e Bamberger (2010), o *Empowerment* Estrutural reflete-se no esforço da gestão em criar condições que promovem o desenvolvimento do poder, estimulando a delegação de tomada de decisões, autoridade e responsabilidade na hierarquia da organização, sendo que os gestores são responsáveis pelo desenvolvimento e evolução dos

colaboradores em termos de conhecimentos, competências, atitudes, métodos de trabalho e resultados, os quais criam um ambiente de trabalho produtivo (Gillies, 1994).

Tendo em conta o facto de as organizações procurarem cada vez mais colaboradores que tenham a capacidade de tomar a iniciativa e responder de forma criativa aos desafios do trabalho, surge a relevância do conceito de *Empowerment* a nível individual e organizacional, sendo que os colaboradores que tenham a sensação efetiva de *Empowerment* revelam-se, geralmente, mais satisfeitos com seu trabalho, demonstrando um maior compromisso e uma maior eficácia no contexto profissional (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). Neste âmbito destaca-se que um elevado número de estudos têm revelado uma forte relação entre o *Empowerment* Estrutural e a satisfação no trabalho (Lautizi, Laschinger, & Ravazzolo, 2009; Wong & Laschinger, 2013), sendo que o acesso à oportunidade de aprender e crescer no contexto profissional revela-se particularmente importante para a satisfação no trabalho (Lautizi *et al.*, 2009). Todavia, salienta-se o facto de haver indivíduos que se caracterizam naturalmente como satisfeitos, evidenciando sempre aspetos positivos. Os indivíduos insatisfeitos posicionar-se-ão negativamente no que concerne a esses mesmos aspetos (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2004).

Em conclusão: constata-se, deste modo, que os referidos fatores em simultâneo determinariam o grau em que o colaborador sente o *Empowerment*. Sendo assim, os contextos organizacionais que facultam o acesso de linhas formais e informais de poder, tais como visibilidade, centralidade relativamente ao propósito da organização, o acesso aos processos de tomada de decisão, e redes e/ou alianças com seus pares e superiores conferem aos colaboradores uma maior autonomia, independentemente de sua experiência pessoal, qualificações e traços (Nasser & Saadeh, 2013).

Apesar da filosofia de gestão baseada no *Empowerment* Estrutural resultar em efeitos organizacionais benéficos, admite-se que a aplicação desta prática em excesso pode comprometer os seus resultados (Geroy, Wright, & Anderson, 1998).

Neste contexto, destacam-se os aspectos realçados por Geroy e colaboradores (1998), os quais se relacionam com aspectos frequentemente descurados nas organizações perante a temática do *Empowerment* Estrutural: o facto da autonomia e da responsabilidade dos colaboradores terem limites, sugerindo os autores a criação de autonomia por hierarquia e o facto de o *Empowerment* Estrutural implicar determinadas capacidades, mais precisamente, maturidade e responsabilidade dos gestores (os que concedem o poder) e dos colaboradores (os que o recebem), as quais se evidenciam como uma componente crucial no sucesso do

Empowerment Estrutural. Sendo assim, a autonomia deve ser concedida aos colaboradores caso os mesmos demonstrem maturidade e responsabilidade na gestão das suas competências (Oliveira & Rocha, 2008).

Segundo, Morris e Haigh (1997), tendo em conta que o *Empowerment* Estrutural envolve a transferência do poder de tomada de decisões dos gestores para os colaboradores, surgirá uma relutância tanto da parte dos gestores para delegar o poder como da parte dos colaboradores para o aceitar. No que concerne aos gestores, essa relutância é consequência dos seguintes fatores: insegurança relativamente à prestação dos colaboradores; falta de capacidade de gestão; falta de confiança nos mesmos, o que se traduz em determinados pensamentos pré-formatados ('faço melhor', 'não posso confiar nos meus colaboradores' e 'gasto muito tempo ao explicar o que necessita ser feito'). Por outro lado, evidenciam-se diversas barreiras impeditivas dos colaboradores adotarem espontaneamente a responsabilidade de tomar decisões, tais como a insegurança (acautelam a responsabilidade e o risco que advêm do poder de tomar decisões, prevendo críticas derivadas de erros); falta de incentivos (os colaboradores sentem que uma maior responsabilidade é proporcional ao aumento de trabalho sob maior pressão, sem perspectiva da devida recompensa pelo esforço suplementar) (Morris & Haigh, 1997).

Por outro lado, retenha-se que a visão positiva relacionada com a transferência de poder para equipas organizacionais é minimizada pela pesquisa empírica, a qual indica que os colaboradores muitas vezes não respondem positivamente a iniciativas relacionadas com o *Empowerment* Estrutural, tendo como consequência o aumento dos níveis de absentismo e de turnover (Cordery, Mueller, & Smith, 1991). A resistência à implementação do *Empowerment* Estrutural poderá ser encarada como um fator explicativo para tais reações, principalmente a nível individual.

Deste modo podemos associar o conceito de *Empowerment* Estrutural com o conceito de descentralização, uma vez que o último define-se como a delegação de autoridade a colaboradores que se situam em níveis hierárquicos inferiores, com o objetivo de capacitá-los para a tomada de decisões. Neste contexto, constata-se ainda que a descentralização terá como desvantagens a duplicação de atividades e efeitos negativos despoletados em termos de motivação (Vasconcelos, 1979).

Sendo assim, Honold (1997) propõe que o *Empowerment* Estrutural tenha em consideração os seguintes aspetos: o modo como os líderes conduzem os colaboradores, a reação dos subordinados, a interação dos pares e a forma como a atividade profissional é

estruturada, tendo em conta que, segundo Quinn e Spreitzer (1999), o processo de implementação do *Empowerment*, tem a incumbência de considerar os resultados obtidos, uma vez que perante resultados da inovação positivos, esta filosofia de gestão será reforçada e difundida, tomando um rumo crescente na organização.

Desequilíbrio Esforço-Recompensa

A pesquisa do desequilíbrio esforço-recompensa remete para o modelo *Effort-Reward Imbalance* (ERI), o qual indica o nível de stresse a que os colaboradores se encontram expostos no contexto organizacional, medindo o desequilíbrio referido (Silva & Barreto, 2010). Deste modo, Schnall, Landsbergis e Baker (1994), consideram o modelo *Effort-Reward Imbalance* o mais elucidativo no que respeita à temática do stresse no contexto laboral, verificando-se uma vantagem do mesmo no que concerne à expansão do conceito de controlo proposto pelo modelo *Demand-Control* de Karasek (1979), uma vez que inclui a segurança no trabalho e perspectivas de promoção.

O modelo ERI retrata a interação entre o indivíduo e o ambiente no contexto organizacional, revelando uma associação crucial entre as funções de auto-regulação, como a auto-estima e auto-eficácia e a estrutura de oportunidade social estabelecida, dada a função importante que o trabalho tem na vida adulta, destacando-se a importância da associação entre o estatuto profissional, a recompensa ou estima e a pertença a grupo significativo (Ortiz, 2010). Neste âmbito evidencia-se o efeito benéfico do trabalho na autorregulação emocional e motivacional dos indivíduos. Vasconcelos e Guimarães (2009) destacam que o efeito referido se encontra dependente da reciprocidade, ou seja, das trocas ocorridas na vida social. Tal pressupõe que com base no princípio da troca social, o colaborador investe esforços e espera por recompensas em troca (Vegchel *et al.*, 2005). Deste modo, verifica-se que os efeitos positivos do papel do trabalho se encontram dependentes da reciprocidade e da justiça neste processo de troca social (Cosmides & Tooby, 1992), destacando a relação do ERI com a teoria das trocas sociais (Emerson, 1972). O trabalho é conceptualizado como uma relação de troca entre os colaboradores (que oferecem o seu trabalho) e a entidade empregadora (que oferece a recompensa em troca do trabalho realizado) (Preckel *et al.*, 2011), destacando a troca social como um princípio fundamental do comportamento interpessoal (Cosmides & Tooby, 1992).

O modelo ERI demonstra que quando o trabalho se caracteriza por altos esforços e baixas recompensas surge a representação de um défice de reciprocidade entre "custos" e

"ganhos", sendo que o desequilíbrio evidente pode causar reações de *strain* (Vasconcelos & Guimarães, 2009). Mais concretamente, o esforço representa a percepção do colaborador no que respeita ao stresse causado por várias exigências no contexto de trabalho e responsabilidades impostas pela entidade empregadora (por exemplo, interrupções, horas extra e obrigações) e recompensas representam as oportunidades que a atividade profissional proporciona (por exemplo, salário, estima, segurança no trabalho, oportunidades de carreira) (Feldta *et al.*, 2013). Neste contexto, estabelece-se ainda uma distinção entre o esforço extrínseco (o qual se refere aos fatores situacionais que tornam o trabalho mais exigente) e esforço intrínseco (o qual se refere aos fatores pessoais, como a motivação e o compromisso no contexto da atividade profissional) (Birgit, Gunnevi & Ann, 2012). Além do Esforço e Recompensa, considera-se o *overcommitment* como um aspeto fundamental do modelo. Sendo assim, os colaboradores que se revêm no défice referido, assumem ter um elevado rácio *effort-reward* (rácio ERI) (Oren & Littman-Ovadia, 2013). Siegrist e Marmot (2004) recomendam operacionalizar a hipótese extrínseca do ERI (muitos esforços em combinação com baixas recompensas aumentam o risco de problemas de saúde) através da construção de um rácio esforço-recompensa para refletir a presença ou ausência de uma condição de alto esforço e baixa recompensa. Presume-se que este processo será intensificado pelo *overcommitment*, de tal modo que os funcionários altamente *overcommitted* terão mais reações de *strain* para com o ERI, em comparação com funcionários menos *overcommitted* (Vegchel *et al.*, 2005), sendo que o *overcommitment* é considerado um traço pessoal relacionado com Estratégias de *Coping* disfuncionais em resposta a situações e sentimentos de trabalho stressantes, caracterizando-se por atitudes, comportamentos e emoções que refletem um esforço excessivo combinado com um forte desejo de aprovação e estima (Ota *et al.*, 2014). A par disto, Siegrist (2008) sugeriu distinguir duas possíveis fontes de *overcommitment*: a pressão informal imposta aos colaboradores através do seu ambiente de trabalho e a verdadeira motivação intrínseca dos colaboradores. Sendo assim, constata-se que as experiências cronicamente stressantes são o resultado de um desequilíbrio entre altos esforços intrínsecos e baixas recompensas extrínsecas, acrescido de um alto nível de elevada dedicação, ou uma combinação de ambos, caracterizado por um estado prolongado de investimento ativo de energia, porém sob condições de controlo limitadas por parte do indivíduo (Guimarães, Siegrist & Martins, 2004). Siegrist (2001) refere que o salário inadequado e a falta de aprovação associados ao alto esforço são experiências angustiantes e em todas estas instâncias, as condições de alto custo/baixo ganho podem levar a sensações

recorrentes de ameaça, raiva, depressão e desmoralização, originando estados negativos de saúde, principalmente em indivíduos com capacidades limitadas em termos de Estratégias de *Coping* (Ostry, Kelly, Demers, Mustard & Hertzman, 2003).

O modelo em causa postula que o stresse não é meramente um produto do esforço aplicado (ou seja, carga de trabalho, responsabilidade ou outras exigências), mas um desequilíbrio entre o esforço que os colaboradores investem na sua atividade profissional e as recompensas que recebem. O modelo indica que a percepção de recompensas adequadas deverá ser encarada como promotora de saúde do colaborador e da sua satisfação laboral, enquanto uma falta de reciprocidade entre esforço e recompensa levará a uma reação de stresse (Siegrist, 2001).

Neste âmbito, destaca-se que o modelo considera três premissas principais, as quais explicam os estados saúde e o bem-estar dos colaboradores: (1) hipótese extrínseca do ERI: muitos esforços em combinação com baixas recompensas aumentam o risco de problemas de saúde; (2) hipótese intrínseca de *overcommitment*: um elevado nível de excesso de compromisso pode aumentar o risco de problemas de saúde; (3) hipótese de interação: colaboradores que relatam o ERI extrínseco e um alto nível de *overcommitment* têm ainda maior risco de problemas de saúde (Vegchel *et al.*, 2005).

O efeito negativo associado ao ERI pode não ser conscientemente avaliado, pois é uma experiência quotidiana cronicamente recorrente (Gaillard & Wientjes, 1994). A par disto, Siegrist (1996) identificou algumas circunstâncias específicas onde um alto custo / baixo ganho se mantêm: quando não há alternativa de escolha no mercado de trabalho; por razões estratégicas (espera de ganhos futuros) e quando o colaborador é caracterizado por um padrão motivacional de excessivo *overcommitment*.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESE

A revisão de literatura apresentada sustenta a pertinência de se realizar o presente estudo, que tem como objetivo verificar se quando os trabalhadores desenvolvem determinadas Estratégias de *Coping* isso irá influenciar a relação entre o *Empowerment* Estrutural e a percepção do Desequilíbrio Esforço-Recompensa. Neste contexto, destaca-se a relevância do estudo efectuado por Kluska, Laschinger & Kerr (2004) no qual o modelo final indicou que o *Empowerment* Estrutural teve efeitos diretos e significativos sobre o ERI, constatando-se igualmente que o efeito moderador do *Empowerment* Psicológico não teve resultados significativos no ERI. Deste modo, verificou-se que após os efeitos do *Empowerment* Estrutural terem sido considerados, o *Empowerment* Psicológico não implicou nenhuma variação adicional no ERI. Desta forma, constata-se que uma relação direta entre o *Empowerment* Estrutural e o ERI poderá ser considerada. Acresce-se o facto de que apesar do estudo mencionado assumir como pouco interessantes os efeitos da variável moderadora *Empowerment* Psicológico, nesta investigação verificou-se a pertinência de relacionar as características disposicionais e situacionais dos colaboradores. Sendo assim, de acordo com a informação referida na introdução, considerou-se relevante verificar o efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação entre o *Empowerment* Estrutural e a percepção do Desequilíbrio Esforço-Recompensa.

Estabelece-se assim como modelo de investigação o esquema de seguida apresentado:

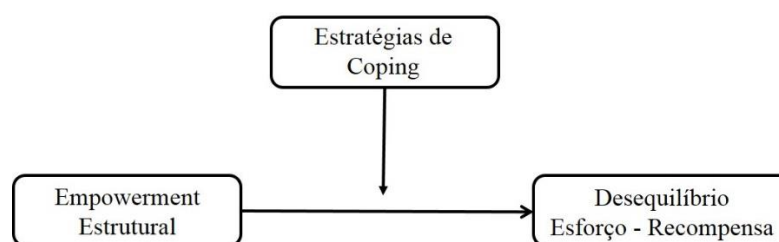


Figura 1 - Modelo de Investigação

Hipótese – As Estratégias de *Coping* exercem um efeito moderador na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa.

MÉTODO

Com a finalidade de analisar o modelo de investigação anteriormente proposto foi realizado um estudo empírico, cujas condições se descrevem seguidamente.

Delineamento

A presente investigação segue uma abordagem quantitativa, uma vez que todas as variáveis são avaliadas segundo uma escala de medida, que lhes permite a sua ordenação e quantificação.

Este estudo caracteriza-se como correlacional entre variáveis, de natureza empírica, onde se pretende explorar o efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensas. Este estudo considera-se transversal uma vez que a determinação de todos os parâmetros é realizada de uma só vez, num determinado período de tempo, sendo que o investigador delimita uma amostra da população e avalia as variáveis dentro dessa amostra (Reis, Ciconelli, & Fallopa, 2002).

Participantes

A amostra da presente investigação foi selecionada de entre toda a população portuguesa, a residir no território nacional. Os dados necessários para testar o objectivo do estudo foram recolhidos entre Março de 2014 e Agosto de 2014.

O processo de amostragem utilizado nesta investigação foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Apesar deste tipo de amostras poderem não ser representativas da população, porque “*a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos*” (p. 11) as mesmas permitem a aquisição de uma amostra heterogénea, visto que reúne indivíduos a trabalhar em diversos sectores, com diferentes funções e contratos de trabalho. Esta é uma amostra por conveniência uma vez que os seus elementos são selecionados pela sua conveniência, voluntariado, ou acidentalmente e do tipo *snowball* visto que foi selecionado um individuo de interesse que depois recomenda outros indivíduos, que por sua vez recomendam outros, proporcionando o

aumento da dimensão e constituindo tal como o próprio nome indica “uma bola de neve” (Marôco, 2014).

Neste estudo colaboraram, de forma voluntária, 153 participantes, sendo todos eles considerados válidos nas subseqüentes análises estatísticas dado se coadunarem com os requisitos previamente definidos, ou seja, serem colaboradores em organizações sediadas em território português.

Estes dois processos de amostragem permitiram a obtenção de uma amostra heterogénea, devido à variedade em termos de participantes, seja pelo setor em que trabalham (público ou privado), pelo seu cargo ou pelo tipo de contrato de trabalho.

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo têm a idade compreendida entre os 23 e os 75 anos, com uma média de 43.18 anos e um desvio padrão de 11.21. Quanto ao género, 46.4% dos participantes pertencem ao género masculino e 53.6% ao género feminino. Destes 29.4% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 48.4% têm o grau de Licenciatura e 22.2% possuem o grau de Mestrado ou superior. No que respeita à antiguidade, esta varia entre 1 e 44 anos com uma média de 13.35 e um desvio padrão de 10.24. Em relação ao tipo de contrato de trabalho, 6.5% possuem um contrato de trabalho temporário (a termo certo) e 93.5% um tipo de contrato de trabalho permanente (sem termo) (Tabela 1 e Anexo B).

Tabela 1 - Distribuição das variáveis sócio-demográficas

		Frequência	Percentagem	
Género	Feminino	82	53.6 %	
	Masculino	71	46.4%	
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	45	29.4%	
	Licenciatura	74	48.4%	
	Mestrado ou superior	34	22.2%	
Vínculo Laboral	Permanente	143	93.5%	
	Temporário	10	6.5%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	23	75	43.18	11.21
Antiguidade	1	44	13.35	10.24

Procedimento

Para a recolha de dados recorreu-se à plataforma *online Qualtrics*. A rede social *Facebook* revelou-se um apoio importante para a divulgação do questionário. Foram ainda distribuídos alguns questionários em mão. No questionário era explicado aos participantes o objectivo do presente estudo, justificando-se a pertinência do mesmo e pedindo aos colaboradores apenas a sua opinião sincera, não havendo respostas correctas ou erradas. Ao longo do questionário e antes de se iniciar uma nova escala era explicado aos participantes o que era pretendido em cada uma das secções. Em todos os questionários foi garantida a confidencialidade das respostas.

Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao programa *SPSS Statistic 22 for Windows*.

A variável género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. A variável Idade foi codificada como contínua. A variável Contrato de Trabalho foi codificada como *dummy*, com “0” para o contrato “Permanente” e com “1” para o contrato “Temporário”. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “12º ano”, em “2” para o escalão “Licenciatura” e em “3” para o escalão “Mestrado”. A variável Antiguidade na Organização foi codificada como contínua, assim como a variável Antiguidade nas funções.

Quanto ao estudo da validade para todos os instrumentos foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) de modo a conhecer-se a estrutura interna de cada um.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *Alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados. Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Por fim testou-se o efeito de moderação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo.

Variáveis e instrumentos

No presente estudo utilizou-se um questionário composto por duas secções. A primeira parte do questionário é referente a questões sócio-demográficas, tais como: género, idade, tipo de contrato, função, departamento, habilitações literárias, antiguidade na empresa e ainda tempo de execução das funções.

A segunda parte é constituída pelos instrumentos utilizados neste estudo e que seguidamente serão descritos.

Desequilíbrio Esforço-Recompensa

O Desequilíbrio Esforço-Recompensa (ERI) foi medido através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), desenvolvida por Siegrist e colaboradores (2004), traduzida e adaptada no âmbito do seminário de dissertação. Esta escala é composta por 16 itens, 5 dos quais se referem ao Esforço, ou seja, às exigências do ambiente de trabalho, sendo que 3 itens medem a carga quantitativa, 1 item mede a carga qualitativa e 1 item mede o aumento da carga total ao longo do tempo. Os outros 11 itens referem-se às Recompensas, dividindo-se por sua vez em três dimensões (componente da autoestima - 5 itens, componente de perspectivas de promoção - 4 itens e componente segurança no trabalho - 2 itens).

Empowerment Estrutural

O *Empowerment* Estrutural foi medido através da escala *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II* – CWEQ-II, desenvolvida por Laschinger e colaboradores (2001), traduzida e adaptada no âmbito do seminário de dissertação. A escala encontra-se fragmentada por três secções. A primeira parte ($\alpha=0.89$) avalia o conceito em quatro dimensões: acesso a informação ($\alpha=0.80$), acesso a oportunidades ($\alpha=0.81$), acesso a recursos ($\alpha=0.84$), acesso a suporte ($\alpha=0.89$). A segunda parte integra duas escalas: *Job Activities Scale* – JAS e *Organization Relationships Scale*, sendo que a primeira pretende avaliar o poder formal ($\alpha=0.69$), tendo em conta o facto de o conceito em causa se relacionar com as características específicas do trabalho como a flexibilidade, criatividade e adaptabilidade ligadas às funções; e a segunda avalia o poder informal ($\alpha=0.67$), sendo que conceito se

encontra diretamente relacionado com as relações que se estabelecem no local de trabalho. A última parte da escala - Global Empowerment ($\alpha=0.87$) - consiste numa medida que avalia o *Empowerment* em termos gerais, tendo sido adicionada ao questionário como um índice de validação.

Estratégias de Coping

As Estratégias de *Coping* foram medidas através do *Coping Survey*, desenvolvido por Latack (1986), traduzida e adaptada no âmbito do seminário de dissertação. Trata-se de uma escala que na sua versão original é composta por 3 dimensões: *Control*, *Escape* e *Symptom Management*, no entanto para este estudo apenas as duas primeiras foram utilizadas. A dimensão de *Control* é constituída por 17 itens e a dimensão de *Escape* é constituída por 11 itens, sendo que os valores de *Alpha de Cronbach* variam entre 0.54 e 0.85. Importa salientar que o *Control* está relacionado com reavaliações cognitivas e acções de foro proactivo e que o *Escape* se refere a reavaliações cognitivas e acções que sugerem o evitamento. É uma escala de tipo Likert composta por 28 itens de cinco pontos que variam entre “nunca” (1) e “sempre” (5).

RESULTADOS

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo.

Qualidades Métricas

Validade

De modo a verificar a validade da análise fatorial exploratória recorreu-se ao KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e ao Teste de Esfericidade de *Bartlett's* de cada uma das escalas (Tabela 2 e Anexos C, D e E).

Considerou-se um valor de saturação $>.50$ para a inserção dos itens nas respetivas dimensões.

Tabela 2 - Validade dos Instrumentos

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste <i>Bartlett's</i>	Nº de fatores extraídas após rotação varimax
Esforço	.80	Boa	.000	1
Recompensas	.79	Média	.000	3
Empowerment Estrutural	.75	Boa	.000	6
Estratégias de Coping	.74	Média	.000	5

*Nota: Classificação Pestana e Gageiro (2003).

Após a análise semântica dos itens atribuíram-se nomes aos fatores que compõem as escalas, sendo que a estrutura encontrada na escala de Esforço e de Recompensas é coincidente com a estrutura originalmente proposta pelos autores. A escala do *Empowerment* Estrutural é constituída por seis fatores: ao fator um corresponde a dimensão Oportunidades (características), ao factor dois corresponde a dimensão Informação, ao fator três corresponde a dimensão Apoio, ao fator quatro corresponde a dimensão Recursos, ao fator cinco corresponde a dimensão Recompensas, Flexibilidade e Visibilidade, ao fator seis corresponde a dimensão Oportunidades (actividades). Relativamente à escala de Estratégias de *Coping*

destaca-se que a estrutura fatorial encontrada para esta escala se revela completamente distinta da estrutura proposta pelos autores no instrumento inicial. Deste modo, constata-se que a mesma é constituída por cinco fatores aos quais foi atribuída a seguinte nomenclatura: ao fator um corresponde a dimensão Organização e Planeamento, ao fator dois corresponde a dimensão Organização, ao fator três corresponde a dimensão Distanciamento, ao fator quatro corresponde a dimensão Estratégias Proativas, ao fator cinco corresponde a dimensão Aceitação e Envolvimento.

Fiabilidade

Na tabela apresentada infra, podemos encontrar a consistência interna de cada uma das dimensões extraídas após a análise fatorial exploratória (Tabela 3 e Anexos C, D e E).

Tabela 3 - Fiabilidade de todas as Dimensões

Instrumento	Dimensões após Rotação Varimax	Nº Itens Saturados	Fiabilidade	Classificação *
Esforço $\alpha=.77$	1.Esforço	5	$\alpha=.77$	Razoável
Recompensas $\alpha=.78$	1.Estima	5	$\alpha=.75$	Razoável
	2.Promoção	3	$\alpha=.76$	Razoável
	3.Segurança	3	$\alpha=.57$	Inaceitável
<i>Empowerment</i> Estrutural $\alpha=.84$	1.Oportunidades (Caraterísticas)	3	$\alpha=.77$	Razoável
	2.Informação	2	$\alpha=.84$	Bom
	3.Apoio	3	$\alpha=.80$	Bom
	4.Recursos	2	$\alpha=.67$	Medíocre mas aceitável
	5.Recompensas, Flexibilidade e Visibilidade	4	$\alpha=.77$	Razoável
	6.Oportunidades (Atividades)	2	$\alpha=.70$	Razoável
Estratégias de <i>Coping</i> $\alpha=.79$	1.Organização e Planeamento	4	$\alpha=.71$	Razoável
	2.Organização	2	$\alpha=.69$	Medíocre mas aceitável
	3.Distanciamento	2	$\alpha=.46$	Inaceitável
	4.Estratégias Proativas	2	$\alpha=.68$	Medíocre mas aceitável
	5. Aceitação e Envolvimento	2	$\alpha=.36$	Inaceitável

*Nota: Classificação de Hill & Hill (2002).

De todas as dimensões apenas o Distanciamento e a Aceitação e Envolvimento da escala de *Coping*, assim como a Segurança da escala de Recompensas apresentaram valores de *Alpha de Cronbach* inaceitáveis, pelo que não serão utilizadas nas análises estatísticas subsequentes.

A dimensão Recursos da escala de *Empowerment* Estrutural e as dimensões Organização e Estratégias Proativas da escala de *Coping*, apesar de apresentarem valores de *Alpha de Cronbach* ligeiramente abaixo de .70, o mínimo aceitável em estudos

organizacionais, serão utilizadas por opção dos investigadores nas análises estatísticas seguintes (Bryan & Cramer, 2003).

As outras dimensões apresentam uma boa consistência interna e a mesma não se alteraria se eliminássemos qualquer item, pois o *Alpha de Cronbach* manter-se-ia.

Relativamente à comparação dos resultados de fiabilidade da presente investigação com os resultados dos estudos de validação, constata-se, no que concerne às escalas do Esforço e das Recompensas, uma proximidade entre os valores deste estudo e os valores verificados nos estudos de validação, uma vez que os valores do Esforço variam entre .68 e .79 e que os valores das Recompensas variam entre .79 e .86. Relativamente ao rácio Esforço-Recompensas, o rácio deste estudo revelou-se inferior ao rácio encontrado nos estudos acima referidos, pois o mesmo varia entre 2.6 e 3.2.

A escala de Estratégias de *Coping* (Latack, 1986) apresenta uma consistência interna adequada, dado o *Alpha de Cronbach* apresentar um valor de .79, constatando-se o facto de o mesmo ser superior ao do artigo de validação da escala, o qual indica um valor de .72.

Sensibilidade

Nestas escalas nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos. Todos os itens têm resposta em todos os pontos, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente, o que significa que nenhum viola grosseiramente a normalidade (Kline, 1998) (Anexos C, D e E).

As dimensões das escalas não apresentam distribuição normal, mas pode-se afirmar que não violam grosseiramente a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respetivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 4 e Anexos C, D e E).

Tabela 4 - Parâmetros de Normalidade das Dimensões

	KS	Assimetria		Achatamento	
		Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Esforço	.000	-,625	,196	,290	,390
Estima	.000	-,549	,196	,145	,390
Promoção	.000	-,354	,196	,039	,390
Oportunidades (caraterísticas)	.000	-,178	,196	-,224	,390
Informação	.000	-,380	,196	,557	,390
Apoio	.000	-,085	,196	-,398	,390
Recursos	.000	,270	,196	-,098	,390
Rec_Flex_Vis	.000	-,484	,196	-,211	,390
Oportunidades (activ)	.000	-,500	,196	,043	,390
Organi_Plan	.000	,205	,196	-,436	,390
Organização	.000	-,426	,196	-,041	,390
Est_proactivas	.000	-,556	,196	-,570	,390

Na sequência de terem sido testadas as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo conclui-se que se poderá prosseguir tendo em conta a estrutura fatorial que se obteve. Em relação à escala do ERI, serão utilizadas as duas escalas correspondentes ao Esforço e às Recompensas. No que respeita às Recompensas, a dimensão Segurança não será utilizada uma vez que revelou uma fiabilidade inaceitável. Quanto às Estratégias de *Coping*, não serão utilizadas as dimensões Distanciamento e Aceitação e Envolvimento nas análises subsequentes, dado o facto das mesmas terem apresentado uma fiabilidade inaceitável. Por fim, no que respeita ao *Empowerment* Estrutural, utilizar-se-ão todas as suas dimensões em consequência de terem revelado qualidades métricas aceitáveis.

Análise Descritiva das variáveis em estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das variáveis em estudo, a qual nos permite entender a posição das respostas dadas pelos 153 participantes nos diversos constructos estudados.

Quanto à percepção de *Empowerment* Estrutural verifica-se que os participantes deste estudo revelaram um nível acima do ponto médio desta escala. No que respeita às suas dimensões, constata-se que as Oportunidades (atividades) revelaram ter a média mais elevada (MD=3.94), o que significa que estamos perante a dimensão melhor percecionada pelos colaboradores. Os Recursos (MD=3.06) revelaram ser a dimensão com a média mais baixa, sendo a pior percecionada pelos colaboradores (Tabela 5 e Anexo F).

No que respeita às Estratégias *Coping*, constatou-se que os participantes se situam igualmente num nível acima da média. A dimensão que revelou ter uma média mais baixa foi a Organização e Planeamento (MD=3.43), enquanto a dimensão com a média mais elevada revelou ser a Organização (MD=3.87) (Tabela 5 e Anexo F).

Foi ainda calculado o score total para o Esforço e para as Recompensas de modo a poder calcular-se o rácio através da seguinte fórmula: “rácio = somatório do Esforço/ fator de correção x somatório das Recompensas”. O fator de correção é calculado dividindo o número de itens do Esforço pelo número de itens das Recompensas. O ideal seria que este rácio fosse muito próximo de zero, pois indicaria baixo Esforço e altas Recompensas. Isto não se verificou, uma vez que a média do rácio é ligeiramente superior a 1, pois o score médio do Esforço (MD=3.60) é superior ao das Recompensas (MD=3.46), sendo ambos ligeiramente superiores ao ponto médio desta escala (3) (Tabela 5 e Anexo F).

Em suma, verificou-se ainda que o *Empowerment* Estrutural se encontra ligeiramente acima do ponto central da escala assim como as suas dimensões, o que significa que os colaboradores percepcionam um *Empowerment* Estrutural acima da média. Quanto ao ERI, tanto as Recompensas como o Esforço encontram-se também acima do ponto central, sendo a média das Recompensas superior à média do Esforço, motivo pelo qual o rácio do ERI se considera baixo. As Estratégias de *Coping* encontram-se igualmente acima do ponto central, o que pode estar relacionado com o baixo rácio de ERI, sendo que este manifesta um nível de recompensa superior ao nível do Esforço.

Correlações

De seguida, apurou-se a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), procedendo ao cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 5 e Anexo G).

Tanto a escala de *Empowerment* Estrutural como as suas dimensões estão significativamente e positivamente correlacionadas com as Recompensas, pois os colaboradores com uma melhor perceção de *Empowerment* Estrutural, assim como das suas dimensões, revelaram um maior nível de Recompensas. A partir de uma perspetiva mais concreta constata-se que das dimensões que compõem a escala de *Empowerment* Estrutural, a que tem uma associação mais forte com as Recompensas é a dimensão Recompensas, Flexibilidade e Visibilidade. A única dimensão desta escala que está correlacionada significativamente com o Esforço corresponde às Oportunidades (características).

No que respeita à associação entre o *Empowerment* Estrutural e as Estratégias de *Coping* (e suas dimensões), destaca-se a existência de uma associação significativa e positiva tanto com a escala de Estratégias de *Coping* como com uma das suas dimensões, a Organização. Deste modo, verifica-se que quanto maior a perceção de *Empowerment* Estrutural, mais o colaborador recorre a Estratégias de *Coping*, nomeadamente à estratégia que reflete a Organização. Em relação às dimensões do *Empowerment* Estrutural, as Oportunidades (caraterísticas) correlacionam-se significativamente e positivamente com as Estratégias de *Coping* e respetivas dimensões. A dimensão Apoio correlaciona-se positivamente com as Estratégias de *Coping* e com as suas dimensões Organização e Planeamento e Estratégias Proativas. Relativamente à dimensão Recursos, esta correlaciona-se positivamente com as Estratégias de *Coping* e com as suas dimensões Organização e Planeamento e Organização. A dimensão Recompensas, Flexibilidade e Visibilidade correlaciona-se negativamente com a dimensão Organização e Planeamento, o que sugere que quanto maior a perceção de Recompensas, Flexibilidade e Visibilidade, menor a probabilidade de o colaborador recorrer à estratégia relacionada com Organização e Planeamento.

As Estratégias de *Coping* e respetivas dimensões correlacionam-se significativamente e positivamente com o Esforço, verificando-se que quanto mais os colaboradores recorrem a Estratégias de *Coping*, maior a sua perceção de Esforço. Salienta-se que a associação entre a dimensão Estratégias Proativas e o Esforço revela-se a mais forte.

Tabela 5 - Estatística Descritiva e Correlações entre as variáveis em estudo

	Média	Desvio Padrão	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	2.1	2.2	3	3.1	3.2	3.3
1. <i>Empowerment</i>	3.50	.52	1													
1.1. Oport. Caract.	3.69	.74	.664**	1												
1.2. Informação	3.55	.89	.621**	.286**	1											
1.3. Apoio	3.34	.80	.627**	.368**	.254**	1										
1.4. Recursos	3.08	.75	.403**	.168*	.111	.132	1									
1.5. Rec. Flex. Vis.	3.46	.84	.791**	.364**	.418**	.267**	.216**	1								
1.6. Oport. Act.	3.94	.77	.650**	.297**	.378**	.303**	.170*	.467**	1							
2. ERI			-.277**	-.155	-.112	-.096	-.222**	-.335**	-.053	1						
2.1. Esforço	3.46	3.78	.048	.166*	.062	.067	-.147	-.073	.147	.763**	1					
2.2. Recompensas	3.60	4.68	.480**	.401**	.197*	.227**	.222**	.435**	.280**	-.704**	-.142	1				
3. <i>Coping</i>	3.64	.64	.167*	.221**	.139	.273**	.177*	-.141	.136	.114	.240**	.086	1			
3.1. Organ.Plan.	3.44	.74	.125	.182*	.113	.279**	.190*	-.180*	.060	.081	.174*	.061	.887**	1		
3.2. Organização	3.87	.79	.185*	.169*	.149	.138	.258**	-.007	.140	.079	.190*	.051	.720**	.496**	1	
3.3. Est. Proat.	3.82	.95	.102	.174*	.076	.188*	-.031	-.095	.158	.116	.219**	.095	.725**	.430**	.345**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Teste de Hipótese

Hipótese – *As Estratégias de Coping exercem um efeito moderador na relação entre o Empowerment Estrutural e o Desequilíbrio Esforço-Recompensa.*

A fim de se testar a hipótese mencionada realizaram-se várias regressões lineares múltiplas. No primeiro passo foram introduzidas as variáveis *Empowerment* Estrutural (preditora) e Estratégias de *Coping* (moderadora) e no segundo passo foi criada uma nova variável, sendo esta o resultado do produto do *Empowerment* Estrutural com as Estratégias de *Coping*. Com a finalidade de se criar a nova variável foram centradas todas as variáveis a utilizar nos testes de hipóteses em questão.

Tabela 6 - Resultados das RLM do efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o ERI, o Esforço e as Recompensas

Variáveis Independentes	ERI		Esforço		Recompensas	
	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2
<i>Empowerment</i>	-.30**	-.30**	.01	.03	.48**	.50*
<i>Coping</i>	.17*	.17*	.24**	.25**	.01	.01
Emp.XCop.		-.03		-.06		-.05
Overall F	8.61**	5.75**	4.58*	3.23*	22.55**	15.11**
R ² _a	.09	.09	.05	.04	.22	.22
R ² Change	.10	.00	.06	.00	.23	.00

No que respeita à Tabela 6 e Anexo H verifica-se que, quando a variável preditora é o *Empowerment* Estrutural e a variável de critério é o ERI, obtiveram-se os seguintes resultados: um R²_a = .09, o que significa que 9% da variabilidade total da variável de critério (ERI) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = -.30$; $p < .01$) e a variável moderadora *Coping* ($\beta = .17$; $p < .05$); em relação ao Modelo 2 o R²_a = .09, o que significa que 9% da variabilidade total da variável de critério (ERI) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = -.30$; $p < .01$), a variável moderadora *Coping* ($\beta = .17$; $p < .05$) e ainda a variável EmpxCop ($\beta = -.03$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos, pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,150) = 8.61 com $p < .01$. No Modelo 2 obteve-se um valor de F(3,149) = 5.75 com $p < .01$.

Ainda segundo a Tabela 6, verifica-se que quando a variável preditora é o *Empowerment* Estrutural e a variável de critério é o Esforço, obtiveram-se os seguintes resultados: um R²_a = .05, o que significa que 5% da variabilidade total da variável de critério

(Esforço) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = .01$; $p > .05$) e a variável moderadora *Coping* ($\beta = .24$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .04$, o que significa que 4% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = .03$; $p > .05$), a variável moderadora *Coping* ($\beta = .25$; $p < .01$) e ainda a variável *EmpxCop* ($\beta = -.06$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos, pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 4.58$ com $p < .05$ e no Modelo 2 obteve-se um valor de $F(3,149) = 3.23$ com $p < .05$.

Verifica-se ainda que quando a variável preditora é o *Empowerment* Estrutural e a variável de critério corresponde às Recompensas, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .22$, o que significa que 22% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = .48$; $p < .01$) e a variável moderadora *Coping* ($\beta = .01$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .22$, o que significa que 22% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora *Empowerment* Estrutural ($\beta = .50$; $p < .01$), a variável moderadora *Coping* ($\beta = .01$; $p > .05$) e ainda a variável *EmpxCop* ($\beta = -.05$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos, pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 22.55$ com $p < .01$ e no Modelo 2 obteve-se um valor de $F(3,149) = 15.11$ com $p < .01$.

Os resultados demonstram que as Estratégias de *Coping* não têm um efeito moderador na relação entre o *Empowerment* Estrutural e o ERI, bem como na relação entre o *Empowerment* Estrutural e as Recompensas e ainda entre o *Empowerment* Estrutural e o Esforço.

O passo seguinte foi testar o efeito moderador das diferentes dimensões das Estratégias de *Coping* na relação entre as diferentes dimensões do *Empowerment* Estrutural e o ERI, o Esforço e as Recompensas.

Seguidamente apresentam-se os resultados significativamente estatísticos.

Tabela 7 - Resultados das RLM do efeito moderador da Organização e Planeamento na relação entre os Recursos e o ERI, o Esforço e as Recompensas

Variáveis Independentes	ERI		Esforço		Recompensas	
	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2
Recursos	-.25**	-.20*	-.19*	-.14	.22**	.21*
Org. e Plan.	.13	.15	.21*	.23**	.02	.02
RecursosxOP		-.24**		-.26**		.06
Overall F	5.24**	6.77**	5.11**	7.45**	3.94*	2.80*
R ² _a	.05	.10	.05	.11	.04	.03
R ² Change	.07	.06	.06	.07	.05	.00

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

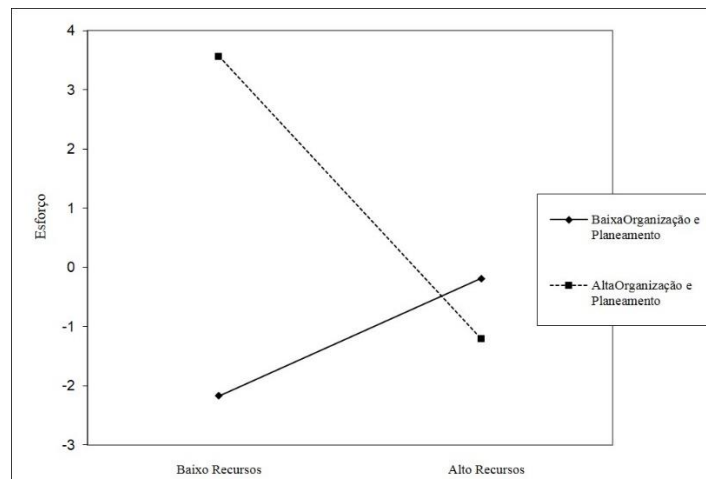


Figura 2 – Esforço: Baixa Organização e Planeamento vs. Alta Organização e Planeamento

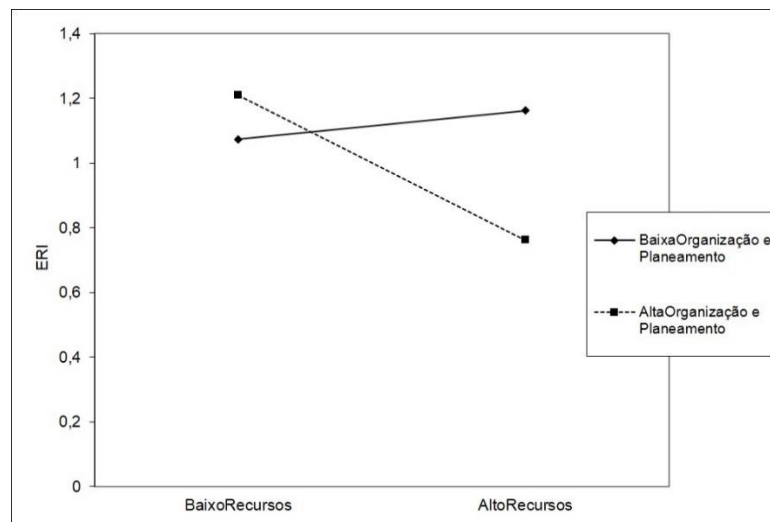


Figura 3 – ERI: Baixa Organização e Planeamento vs. Alta Organização e Planeamento

Na Tabela 7 e Anexo H verifica-se que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério o ERI, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a} = .05$, o que significa

que 5% da variabilidade total da variável de critério (ERI) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.25; p < .01$) e a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .13; p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .10$, o que significa que 10% da variabilidade total da variável de critério (ERI) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.20; p < .05$), a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .15; p > .05$) e ainda a variável RecursosxOP ($\beta = -.24; p < .01$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 5.24$ com $p < .01$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 6.77$ com $p < .01$.

Ainda segundo a Tabela 7 verifica-se que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério o Esforço, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .05$, o que significa que 5% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.19; p < .05$) e a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .21; p < .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .11$, o que significa que 11% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.14; p > .05$), a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .23; p < .01$) e ainda a variável RecursosxOP ($\beta = -.26; p < .01$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 5.11$ com $p < .01$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 7.45$ com $p < .01$.

Verifica-se ainda que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério as Recompensas, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .04$, o que significa que 4% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .22; p < .01$) e a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .02; p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .03$, o que significa que 3% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .21; p < .05$), a variável moderadora Organização e Planeamento ($\beta = .02; p > .05$) e ainda a variável RecursosxOP ($\beta = .06; p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 3.94$ com $p < .05$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 2.80$ com $p < .05$.

Constatou-se que a Organização e Planeamento (dimensão da escala de *Coping*) exerce um efeito moderador na relação entre os Recursos (dimensão da escala do *Empowerment* Estrutural) e o ERI e na relação entre os Recursos e o Esforço. Quando

estamos perante baixos Recursos e alta Organização e Planeamento, tanto o Esforço como o ERI são mais elevados do que quando a Organização e Planeamento é baixa. Quando estamos perante altos Recursos e alta Organização e Planeamento, os níveis de Esforço e de ERI são inferiores comparativamente à situação em que a Organização e Planeamento é baixa. Deste modo, em relação aos níveis do Esforço, no que respeita à alta e baixa Organização e Planeamento, destaca-se uma maior discrepância entre o Esforço da situação de baixos Recursos e a situação de altos Recursos. Em relação aos níveis de ERI, no que respeita à alta e baixa Organização e Planeamento, salienta-se a existência de um maior Desequilíbrio Esforço-Recompensa na situação correspondente a altos Recursos, comparativamente à situação de baixos Recursos. Resta salientar que na situação de baixos Recursos, constata-se uma diferença em termos de Esforço substancialmente maior do que a diferença em termos de ERI na mesma situação.

Não se verificou o efeito moderador da Organização e Planeamento na relação entre os Recursos e as Recompensas.

Tabela 8 - Resultados das RLM do efeito moderador da Organização na relação entre os Recursos e o Esforço e as Recompensas

Variáveis Independentes	Esforço		Recompensas	
	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2
Recursos	-.21*	-.16	.22**	.21*
Organização	.24**	.25**	-.00	-.00
RecursosxOrg		-.18*		.05
Overall F	6.25**	5.80**	3.91*	2.71*
R ² _a	.07	.09	.04	.03
R ² Change	.08	.03	.05	.00

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

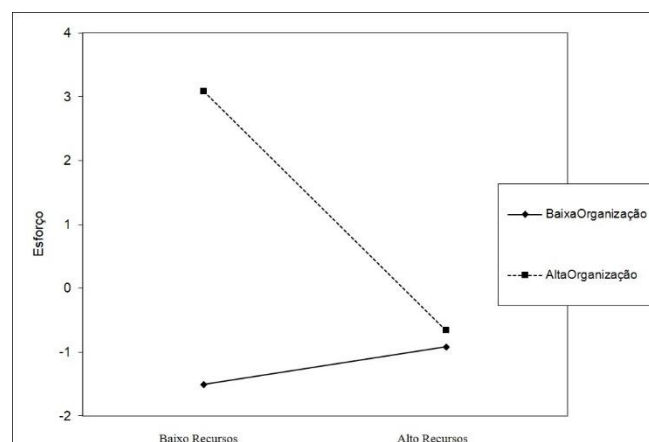


Figura 4 - Esforço: Baixa Organização vs. Alta Organização

Segundo a Tabela 8 e Anexo H verifica-se que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério o Esforço, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .07$, o que significa que 7% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.21$; $p < .05$) e a variável moderadora Organização ($\beta = .24$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .09$, o que significa que 9% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.16$; $p > .05$), a variável moderadora Organização ($\beta = .25$; $p < .01$) e ainda a variável RecursosxOrg ($\beta = -.18$; $p < .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 6.25$ com $p < .01$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 5.80$ com $p < .01$.

Verifica-se ainda que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério as Recompensas, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .04$, o que significa que 4% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .22$; $p < .01$) e a variável moderadora Organização ($\beta = -.00$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .03$, o que significa que 3% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .21$; $p < .05$), a variável moderadora Organização ($\beta = -.00$; $p > .05$) e ainda a variável RecursosxOrg ($\beta = .05$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 3.91$ com $p < .05$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 2.71$ com $p < .05$.

A Organização (dimensão da escala de *Coping*) exerce um efeito moderador na relação entre os Recursos (dimensão da escala do *Empowerment* Estrutural) e o Esforço. A diferença entre os níveis de Esforço, no que concerne à alta e baixa Organização, é maior quando estamos perante baixos Recursos do que quando estamos perante altos Recursos, sendo os níveis de Esforço sempre mais elevados quando se verifica a alta Organização.

Não se verificou o efeito moderador da Organização na relação entre os Recursos e as Recompensas.

Tabela 9 - Resultados das RLM do efeito moderador das Estratégias de *Coping* na relação entre os Recursos e o Esforço e as Recompensas

Variáveis Independentes	Esforço		Recompensas	
	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2
Recursos	-.20*	-.14	.21*	.21*
<i>Coping</i>	.27**	.32**	.05	.04
Recursosx <i>Coping</i>		-.27**		.04
Overall F	7.81**	9.39**	4.09*	2.77*
R ² _a	.08	.14	.04	.03
R ² Change	.09	.07	.042	.002

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

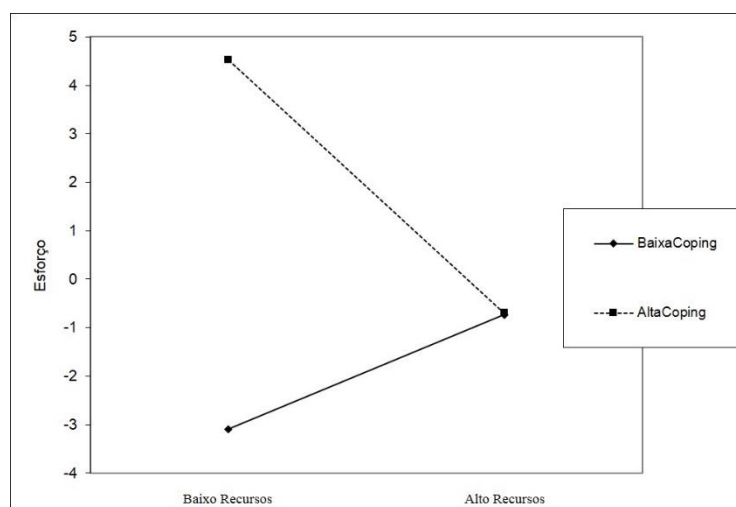


Figura 5 - Esforço: Baixa Coping vs. Alta Coping

Segundo a Tabela 9 e Anexo H verifica-se que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério o Esforço, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .08$, o que significa que 8% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.20$; $p < .05$) e a variável moderadora *Coping* ($\beta = .27$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .14$, o que significa que 14% da variabilidade total da variável de critério (Esforço) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = -.14$; $p > .05$), a variável moderadora *Coping* ($\beta = .32$; $p < .01$) e ainda a variável Recursosx*Coping* ($\beta = -.27$; $p < .01$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 7.81$ com $p < .01$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 9.39$ com $p < .01$.

Constata-se que, quando a variável preditora são os Recursos e a variável de critério as Recompensas, obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_a = .04$, o que significa que 4% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .21$; $p < .05$) e a variável moderadora *Coping* (β

=.05; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .03$, o que significa que 3% da variabilidade total da variável de critério (Recompensas) é explicada por este modelo, que engloba a variável preditora Recursos ($\beta = .21$; $p < .05$), a variável moderadora *Coping* ($\beta = .04$; $p > .05$) e ainda a variável Recursosx*Coping* ($\beta = .04$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,150) = 4.09$ com $p < .05$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,149) = 2.77$ com $p < .05$.

Verificou-se que o *Coping* exerce um efeito moderador na relação entre os Recursos e o Esforço. Quando estamos perante baixos Recursos, os níveis de Esforço de colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes são mais elevados comparativamente aos colaboradores com Estratégias de *Coping* menos eficazes. Quando estamos perante altos Recursos, os níveis de Esforço entre os colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes e menos eficazes são idênticos. Deste modo destaca-se uma discrepância evidente no que respeita aos níveis de Esforço na situação de baixos e altos Recursos, constatando-se um nível significativamente superior na primeira situação.

Não se verificou o efeito moderador do *Coping* na relação entre os Recursos e as Recompensas.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Após a análise dos resultados destaca-se a existência de uma relação significativa e negativa entre o *Empowerment* Estrutural e o ERI, tratando-se a mesma do efeito principal do modelo supracitado. Sendo assim, constata-se que quanto mais elevado for o *Empowerment* Estrutural, menor será a percepção do Desequilíbrio Esforço-Recompensa por parte dos colaboradores. Deste modo, pressupõe-se que perante o contributo organizacional para o aumento do *Empowerment* Estrutural, surgirá a percepção de um menor Desequilíbrio Esforço-Recompensa por parte dos colaboradores, constatando-se a possibilidade de o *Empowerment* Estrutural ser encarado como uma recompensa.

Estes factos vão ao encontro da informação mencionada na Revisão de Literatura, uma vez que a mesma refere que quanto mais estruturados se verificarem os ambientes de trabalho em termos de *Empowerment* Estrutural, mais irão promover a autonomia dos trabalhadores no que respeita à forma como os indivíduos executam o respetivo trabalho (Hackman & Oldam, 1980), constatando-se assim que as características da organização determinarão o acesso ao *Empowerment* (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014) e, por consequência, a forma como os colaboradores encaram a atividade profissional. No âmbito desta investigação destaca-se que a partilha de poder, controlo e autoridade no contexto organizacional através de, por exemplo, fornecimento de recursos, ou seja, tempo, material e financiamento (Faulkner & Laschinger 2008), proporcionará a referida autonomia. Sendo assim, importa ainda relacionar o acesso a linhas formais e informais de poder, tais como visibilidade e centralidade, o acesso aos processos de tomada de decisão, e as redes e/ou alianças com seus pares e superiores (Nasser & Saadeh, 2013) com a menor percepção de Esforço e ERI no contexto profissional, mais precisamente, aquando da utilização de Estratégias de *Coping* no geral, bem como Estratégias de *Coping* relacionadas com a Organização e Planeamento e com a Organização, em particular. A constatação de estratégias mais eficazes em situações de altos Recursos poderá estar igualmente relacionada com uma maior satisfação, bem como com um maior compromisso (Kanter, 1993). A menor percepção de Esforço resultará na diminuição de reações de *strain* no contexto laboral uma vez que o Desequilíbrio Esforço-Recompensa será colmatado pela satisfação do colaborador na realização do seu trabalho.

Após ter sido apurada a relação significativa e negativa entre o *Empowerment* Estrutural e o ERI, destacou-se a relevância de averiguar a influência da variável moderadora (Estratégias de *Coping*) nesta relação. Note-se que as Estratégias de *Coping* pressupõem a existência de altas/baixas estratégias, traduzindo-se as mesmas em estratégias mais

eficazes/estratégias menos eficazes. Deste modo, constatou-se que as Estratégias de *Coping* e o ERI têm uma relação significativa e positiva, o que permite depreender que quanto mais eficazes são as Estratégias de *Coping*, maior será a percepção de Desequilíbrio Esforço-Recompensa. Neste contexto, apesar de não se ter constatado a nível estatístico, teoricamente podemos relacionar o contrário, ou seja, que uma maior percepção de Desequilíbrio Esforço-Recompensa por parte dos colaboradores irá despoletar o surgimento de um esforço suplementar dos mesmos, de modo a atingir a eficácia das Estratégias de *Coping* perante os eventos stressantes que advêm do Desequilíbrio Esforço-Recompensa.

Perante os três efeitos moderadores constatados nos Resultados, verifica-se a existência de uma situação constante, a qual se prende com o decréscimo de Esforço dos colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes (Organização e Planeamento, Organização e *Coping*) em consequência da passagem da situação de baixos Recursos para a situação de altos Recursos e com o aumento de Esforço dos colaboradores com Estratégias de *Coping* menos eficazes (Organização e Planeamento, Organização e *Coping*) em consequência da passagem da situação de baixos Recursos para a situação de altos Recursos. Este facto poderá ser explicado tendo em conta os efeitos produzidos pelo *Empowerment* Estrutural, o qual poderá ser encarado como uma ferramenta fundamental para potencializar o desempenho profissional por parte dos colaboradores, mas também poderá criar alguma resistência traduzindo-se a mesma no elevado esforço dos indivíduos. Deste modo, salienta-se que o perfil do colaborador deverá ser tido em conta aquando da introdução da estrutura que caracteriza o *Empowerment*. Relativamente ao perfil dos colaboradores menos permeáveis ao *Empowerment*, sugere-se que os mesmos não possuam determinadas capacidades como a maturidade e a responsabilidade, as quais se revelam preponderantes na receção do *Empowerment* (Oliveira & Rocha, 2008), o que pressupõe que a autonomia não será encarada de uma forma positiva da parte destes colaboradores. Neste âmbito destaca-se ainda a insegurança dos indivíduos, a qual se traduzirá no evitamento ao se depararem com situações de responsabilidade e de tomada de decisões, surgindo um esforço adicional da parte dos mesmos perante uma má gestão da estrutura que o *Empowerment* faculta. Ao constatarem uma maior responsabilidade, surgirá um esforço acrescido, bem como a necessidade de recompensas proporcionais, na sua perspetiva (Morris & Haigh, 1997). O esforço referido poderá ainda ser o reflexo da duplicação de atividades e dos efeitos de desmotivação desencadeados pelo *Empowerment* (Vasconcelos, 1979). No que respeita ao Esforço decrescente da parte dos colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes, constata-se

que o mesmo se deve à forma como os indivíduos encaram a autonomia facultada pela estrutura do *Empowerment*, sendo que esta poderá desencadear uma melhor gestão do seu Esforço.

Além destes factos destaca-se ainda a relação entre os altos Recursos e as altas Recompensas perante o efeito moderador da Organização, o que confirma o facto do *Empowerment* Estrutural minimizar a perceção do Desequilíbrio-Esforço Recompensa uma vez que altos Recursos se traduzem em altas Recompensas. Por outro lado, verifica-se o facto inesperado de que perante o efeito moderador de *Coping*, os altos Recursos proporcionam níveis idênticos de Esforço por parte de colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes e menos eficazes.

De acordo com a informação acima descrita, conclui-se que o *Empowerment* Estrutural é percecionado de forma distinta pelos colaboradores que têm Estratégias de *Coping* mais eficazes e pelos colaboradores que têm Estratégias de *Coping* menos eficazes, sendo que os primeiros encaram o *Empowerment* como uma recompensa e os segundos, perante o facto de não saberem lidar com a estrutura em causa, acabam por exercer um esforço acrescido.

Seria interessante analisar as Estratégias de *Coping* menos eficazes dos colaboradores no contexto de altos Recursos, uma vez que, neste caso, o Esforço se revela superior ao dos colaboradores com Estratégias de *Coping* mais eficazes. Isto pressupõe um alerta para as capacidades limitadas dos indivíduos em termos de Estratégias de *Coping* quando estas se associam a um elevado Esforço, requerendo este contexto uma análise das respetivas Recompensas, dada a possibilidade de estarmos perante uma das três principais premissas do modelo ERI: a hipótese intrínseca de *overcommitment*, à qual também podem estar associados níveis elevados de *strain*.

Limitações da Investigação

Apesar dos resultados suportarem ainda que parcialmente, a hipótese estipulada nesta investigação, importa relacionar determinadas limitações que devem ser consideradas em futuras investigações.

Primeiramente, poder-se-á indicar a dimensão da amostra (n=153) e o tipo de amostragem utilizados como uma limitação. Tendo em conta que a amostra é do tipo não

probabilístico e conveniente, pode não ser representativa da população teórica, uma vez que a probabilidade de cada elemento pertencer à amostra não é igual para todos os elementos (Marôco, 2014). Deverá ser ainda considerado o facto de a investigação ter sido realizada num único momento, o que poderá constituir uma outra limitação. A presente investigação contou com a participação de um único grupo de pessoas, o que poderá ser igualmente um indicador de uma outra limitação.

Destaca-se ainda o facto da recolha de dados ter sido realizada através de um questionário *online*, o qual foi constituído por perguntas fechadas e de resposta obrigatória, surgindo a possibilidade de ter condicionado algumas respostas.

Constata-se igualmente que apenas foram considerados colaboradores selecionados a partir da população Portuguesa, o que também poderá ser encarado como uma limitação, uma vez que estes resultados não poderão ser considerados face a outras nacionalidades, com base em diferentes culturas.

A escala de Estratégias de *Coping* poderá ser encarada como uma limitação, na medida em que esta escala apresentou uma estrutura fatorial completamente diferente do estudo original, tendo sido eliminados mais de metade dos itens que a compõem.

Esta investigação considera ainda um conjunto de variáveis demográficas (i.e., género, idade, tipo de contrato, função, departamento, habilitações literárias, antiguidade e tempo de execução das funções), as quais apenas foram investigadas e analisadas como variáveis de controlo, no sentido de caracterizar a amostra da presente investigação, o que poderá ser indicador de uma outra limitação, uma vez que não se analisaram concretamente as relações entre estas variáveis e as principais.

Investigações Futuras

De acordo com as limitações apresentadas sugere-se que em investigações futuras se considerem amostras de maior dimensão e com base nouro tipo de amostragem, de modo a que se possam mais facilmente generalizar os resultados para a população geral. Devem ainda ser consideradas organizações em termos individuais, com o intuito de se obter resultados mais fidedignos para cada organização, uma vez que as diferentes áreas de negócio exigem um posicionamento diferente por parte dos colaboradores, resultando o referido posicionamento em diferentes tipos de Estratégias de *Coping*. Deste modo, investigações

futuras devem considerar a análise diferenciada do sector organizacional público e do sector organizacional privado, bem como a análise de diferentes áreas de negócio.

Adicionalmente, investigações futuras devem analisar em maior profundidade as relações entre as variáveis demográficas e as variáveis principais apresentadas nesta investigação. Será interessante constatar se surgem diferentes impactos dessas variáveis no tipo e eficácia de Estratégias de *Coping*. Deverão ainda considerar-se futuramente outras variáveis de interesse, tais como, o nível hierárquico na organização e o género das chefias (e.g. masculino vs. feminino), de modo a relacionar os níveis de responsabilidade e o género das chefias com as Estratégias de *Coping* adotadas. A variabilidade de funções, o tipo de cultura/país e o tamanho da organização também deverão ser considerados. Estas análises poderão ser úteis, permitindo averiguar de uma forma mais vasta o tipo de Estratégias de *Coping* dos colaboradores, bem como a sua eficácia e frequência de utilização.

Relativamente ao *Empowerment* Estrutural, a inclusão de variáveis relacionadas com o perfil dos colaboradores, tais como predisposição para a autonomia e tomada de decisões, permitiria perceber exatamente a relação entre o seu perfil e a sua permeabilização no que concerne ao sucesso da implementação da estrutura de *Empowerment* em contexto organizacional.

A utilização de mais do que um grupo de investigação, a fim de estudar as relações entre as variáveis mencionadas, seria algo igualmente a ter em conta em investigações futuras.

Implicações Práticas

A presente investigação fornece resultados que podem ser utilizados pelas direções de recursos humanos com o objetivo de criar um ambiente que propicie a satisfação dos colaboradores no contexto da sua atividade profissional. A transmissão de determinados meios aos colaboradores, tais como os recursos e outros fatores relevantes no âmbito de *Empowerment* poderá ser encarada como algo viável. Desta forma, é necessário primeiramente compreender o tipo de perfil de cada colaborador para seguidamente colocar em prática a estrutura que caracteriza o *Empowerment*. No caso de estarmos perante colaboradores que revelam uma diminuição do seu Esforço e do Desequilíbrio Esforço-Recompensa perante as medidas referidas é possível que os mesmos revelem uma “adaptação exemplar” ao *Empowerment* Estrutural. Nesta investigação destaca-se a particularidade de que

perante baixos recursos surgirá sempre um Esforço acrescido no que respeita às Estratégias de *Coping* utilizadas pelos colaboradores, o que, neste caso, confirma a importância da transferência e partilha do poder com os indivíduos.

Por outro lado, constata-se que a implementação do *Empowerment* nem sempre reflete o sucesso esperado, dada a incompatibilidade deste tipo de estrutura com o perfil de alguns colaboradores. Sendo assim importa averiguar a probabilidade de o *Empowerment* atingir as expectativas na organização, revelando-se importante ajustar as respetivas medidas possibilitadas pelo mesmo a cada colaborador, não optando pela generalização. Este tipo de apreensão irá ter reflexo no desempenho dos colaboradores, nomeadamente ao nível do seu Esforço.

A sensação efetiva de *Empowerment* nos colaboradores, irá promover a satisfação dos mesmos, diminuindo a sua perceção de Esforço e de ERI no contexto profissional. Deste modo, deverá ser assegurada uma intervenção adequada no que respeita à transferência de poder, tendo em conta o perfil dos colaboradores, por forma a que se conquistem os efeitos desejados.

Conclusão

Os resultados da presente investigação conduzem à manifesta necessidade de uma maior sensibilidade no que concerne à temática do stresse em contexto organizacional, tendo em conta a possibilidade de emergência de elevados níveis de *strain*, tendo como consequência um desempenho profissional aquém das expectativas. A par deste facto, importa que os colaboradores avaliem corretamente os *stressors* em contexto organizacional, sendo que esta avaliação deve traduzir uma eficácia em termos de Estratégias de *Coping*.

Sendo assim, por um lado, realça-se que em determinados casos os efeitos produzidos pelo *strain* poderão ser evitados através da implementação de uma estrutura que proporcione o *Empowerment*, tendo em conta que este resultado apenas se revela possível perante colaboradores que ambicionem um nível de responsabilidade mais elevado e não sintam qualquer constrangimento em tomar determinadas decisões. Por outro lado, verifica-se a existência de colaboradores que não revelam o mesmo tipo de objetivos no contexto profissional, os quais preferem não lidar com elevada responsabilidade, a qual possa advir da implementação do *Empowerment* Estrutural.

Repare-se ainda que, independentemente do tipo de estratégias de *Coping* que cada indivíduo adota no contexto profissional (mais eficazes ou menos eficazes) a organização deverá facultar determinados meios que permitam o seu desenvolvimento profissional, constatando-se a implementação do *Empowerment* uma das vias. Além do *Empowerment* Estrutural haverá, certamente, outra tipologia de estratégias que a organização poderá adotar, evitando o surgimento de elevados níveis de *strain* por parte dos colaboradores, os quais poderão estar associados ao elevado Esforço articulado com Estratégias de *Coping* menos eficazes.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal soc. psychol.*, 67, 422-436.
- Billings, A., & Moos, R. (1981). The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of behavioral medicine*, 4, 139-157.
- Birgit, E., Gunnevi, S., & Ann, O. (2012). Work experiences among nurses and physicians in the beginning of their professional careers – analyses using the effort–reward imbalance model. *Scand J caring sci*, 27, 36–43.
- Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human relations*, 63, 163-191.
- Bolger, N. (1990). Coping as a personality process: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 525-537.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta.
- Carver, C. S., Scheier M. F., & Weintraub J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56, 267-283.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public personnel management*, 37, 279–302.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 464–476.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). Cognitive adaptations for Social Exchange. In Barkow, J., Cosmides, L. & Tooby J. (1986) (Eds.). *The adapted mind*. New York: Oxford University Press.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Somerfield, M. R., & McCrae, R. R. (1996). Personality and coping: A reconceptualization. In M. Zeidner & N. M. Endler (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research, applications*, 44-61. New York: Wiley.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: putting theory to work (HSE contract research report, n. 63/1993)*. London: HSE.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Comportamento organizacional: Uma abordagem histórica. In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. Cabral-Cardoso, *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Edge, E., & Sherwood, J. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems of classifying ways of coping. *Psychological bulletin*, 2, 216-269.
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks. In *sociological theories in progress*, edited by J. Berger, M. Zelditch, and B. Anderson. Vol. 2, Boston: Houghton Mifflin.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 58, 844-854.
- Fazenda, I. (2005). Empowerment e participação, uma estratégia de mudança. *Centro Português de Investigação e História e Trabalho Social*. 1-9.
- Feldta, T., Huhtalaa, M., Kinnunenb, U., Hyvönen, K., Mákikangas, A. & Sonnentagc, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & stress*, 27 (1), 64.87.
- Folkman, S., & Lazarus, R. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 21, 219-239.

- Folkman, S., & Lazarus, R. (1985). If it Changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of personality and social psychology*, 48, 150-170.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual review of psychology*, 55, 745-774.
- Folkman, S., Lazarus, R., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50, 992-1003.
- Gaillard, A. W. K., & Wientjes, C. J. E. (1994). Mental load and work stress as two types of energy mobilization. *Work and stress*, 8, 141–152.
- Ganz, F. D., Raanan, O., Khalaila, R., Bennaroch, K., Scherman, S., Bruttin, M., Sastiel, Z., Fink, N. F. & Benbenishty, J. (2013). Moral distress and structural empowerment among a national sample of israeli intensive care nurses. *Advanced nursing*, 69 (2), 415-424.
- Geroy, G. D., Wright, P.C., & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6 (2), 57-65.
- Gillies, D. A. (1994). *Nursing management: A system approach*. 2nd. Ed. Philadelphia. W.B. Saunders Co.
- Gottlieb, B. H., & Gignac, M. A. (1996). Caregiver's appraisals of efficacy in coping with dementia. *Psychology and aging*, 11, 214-225.
- Guimarães, L. A. M., Siegrist, J., & Martins, D. A. (2004). Modelo de estresse ocupacional ERI (Effort-Reward Imbalance). In: Guimarães, L. A. M., Grubits, S. Série saúde mental e trabalho. São Paulo: *Casa do psicólogo*, 2, 69-84.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hinsta, T., Hintsanen, M., Jokela, M., Pulkki-Råback, L., & Keltikangas-Järvinen, L. (2013). Effort-reward imbalance at work is predicted by temporal and energetic

- characteristics of behaviour: a population-based study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 26 (3), 413–422.
- Honold, L. A. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202 – 212.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard business review*, 57 (4), 65-75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd Ed.). New York: Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly* 24, 285-308.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human relation*, 48, 127–145.
- Kim, M.-S., & Duda, J. L. (2003). The coping process: Cognitive appraisals of stress, coping strategies, and coping effectiveness. *The sport psychologist*, 17, 406-425.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kluska, K. M., Laschinger, H. K., Kerr, M. S. (2004). Staff nurse empowerment and effort-reward imbalance. *Research leadership*, 17 (1), 112–128.
- Laschinger, H. K., Finegan J. E., Shamian J., & Wilk P. (2004). Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 25, 527–545.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of applied psychology*, 71, 377-385.
- Lautizi, M., Laschinger, H. K., & Ravazzolo, S. (2009). Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among italian mental health nurses: An exploratory study. *Journal of nursing management*, 17(4), 446-452.

- Lazarus, R. (1977). Psychological stress and *coping* in adaptation and illness. In Z. Lipowski, D. Lipsi, & P. Whybrow (Edits.). *Psychosomatic medicine: current trends* (pp. 14-26). New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process* . New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology* , 44, 1-21.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* . New York: Springer.
- Lindfors, S., Boman, J., & Alexanderson, K. (2012). Strategies used to handle stress by academic physicians at a university hospital. *Work* 43, 183-193.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS statistics* . 6ª Edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behaviour in organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* . Chicago: Rand McNally.
- Monat, A., & Lazarus, R. S. (1977). *Stress and coping: an anthology* . New York: Columbia university press.
- Moos, R. H. (Ed.). (1977). *Coping with physical illness* . New York: Plenum.
- Morris, D. S., & Haigh, R. H. (1997). *Quem Manda em Quem - A Redefinição dos Parâmetros de Poder nas Empresas* . HSM Management. São Paulo
- Nasser, R., & Saadeh, B. (2013). Motivation for achievement and structural workplace empowerment among Palestinian healthcare professionals. *PGDT* , 543-570.
- Nelson, D. L., & Sutton, C. (1990). Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. *Academy of management journal* , 33, 859– 869.
- Oliveira, U. R., & Rocha, H. M. (2008). Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: Percepção dos colaboradores. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção* , 8 (3), 1-23.

- Oren, L., & Littman-Ovadia, H. (2013). Does equity sensitivity moderate the relationship between effort-reward imbalance and burnout? *Anxiety, stress, & coping*, 26 (6), 643-658.
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological thought*, 7 (1), 28-36.
- Ortiz, V. (2010). Assessment of psychosocial stressors at work: Psychometric properties of the spanish version of the ERI (effort-reward imbalance) questionnaire in Colombian workers. *Revista de psicología Del trabajo e de las organizaciones*, 2 (4), 157-142.
- Ostry, A. S., Kelly, S., Demers, P. A., Mustard, C. & Hertzman, C. (2003). A comparison between the effort-reward imbalance and demand control models. *BMC Public Health*
- Ota, A., Mase, J., Howteerakul, N., Rajatanun, T., Suwannapong, N., Yatsuya, H., & Ono, Y. (2014). The effort-reward imbalance work-stress model and daytime salivary cortisol and dehydroepiandrosterone (DHEA) among Japanese women. *Scientific reports*, 1-9.
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: models, methods and measures. *Work and stress*, 8, 110-129.
- Parkes, K. R. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: Additive and interactive predictors of mental health. *Journal of applied psychology*, 75, 399-409.
- Patrick, A., & Laschinger H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *J. nurs. Manag*, 14, 13-22.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of health and social behavior*, 19, 2-21.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Preckel, F., Lipnevich, A. A., Boehme, K., Brandner, L., Georgi, K., & Könen, T. (2011). Are night owls disadvantaged at school? Incremental validity of chronotype for the prediction of academic achievement. *Manuscript submitted for publication*.
- Quinn, R. & Spreitzer (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-49.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1999). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *IEEE Engineering Management Review*, 27, (2), 21-28.
- Reis, F., Ciconelli, R., & Faloppa, F. (2002). Pesquisa científica: A importância da metodologia. *Revista brasileira de ortopedia*, 37, (3).
- Rodwell, C. M. (1996). An analysis of the concept of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 23, 305–313.
- Schnall, P., Landsbergis, P., & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual review of public health*, 15, 381-411
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J. (2001). Adverse health effects of high-effort/low-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for preventions. In: Cooper, C. L. *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrowe, & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health*, 261–291. Amsterdam. JAI Elsevier.
- Siegrist, J. (2004). The Measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Soc sci med*, 58, 1483–99.
- Siegrist, J. (2008). Effort–reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian journal of work, environment & health suppl* 6, 163–168.
- Siegrist, J., & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment two scientific challenges. *Social science & medicine*, 58, 1463-1473.

- Silva, L. S. & Barreto, S. M. (2010). Adaptação transcultural para o português brasileiro da escala effort-reward imbalance: Um estudo com trabalhadores de banco. *Rev Panam salud publica*, 27 (1), 32–6.
- Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and Prevention*. Burlington: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Stewart, J., McNulty, R., Quinn Griffin, M., & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American academy of nurse practitioners*, 22, 27-34.
- Suls, J., David, J., & Harvey, J. (1996). Personality and coping: Three generations of research. *Journal of personality*, 64, 711-736.
- Vasconcellos, E. (1979). Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração IA- USP*, 14 (2), 101-121.
- Vasconcelos, E. F., & Guimarães, L. A. M. (2009). Esforço e recompensa no trabalho de uma amostra de profissionais de enfermagem. *Psicólogo informação*, 13.
- Vegchel, N., Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60, 1117–1131.
- Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of personality*, 64, 737–774.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

CONSENTIMENTO INFORMADO

Objectivo do Estudo: Estudar como nos ligamos ao trabalho que desenvolvemos e a influência que tal ligação poderá ter ao nível do seu desempenho físico e psicológico no local de trabalho.

Investigador Principal: Prof. Doutora Teresa D'Oliveira

Instituição: ISPA, Instituto Universitário

Contactos: Maria Furtado Viana

Endereço eletrónico: Teresa.Oliveira@ispa.pt ; mariafurtadoviana@gmail.com

Caro(a) Colaborador(a)

Vimos, por este meio, convidá-lo(a) a participar neste projecto de investigação, a sua participação é voluntária, podendo retirar o seu consentimento em qualquer momento, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional.

Este documento inclui informações relevantes acerca deste projecto de investigação e, por isso, ser-lhe-á fornecida uma cópia. Poderá, em qualquer momento, perguntar aos investigadores acima indicados quaisquer questões relacionadas com este estudo.

Este estudo está inserido no âmbito de atividades académicas e tem como objetivo estudar como nos ligamos ao trabalho que desenvolvemos e a influência que tal ligação poderá ter ao nível do seu desempenho físico e psicológico no local de trabalho. Especificamente, queremos perceber qual a relação entre as atividades que desenvolvemos e a forma como nos ligamos ao nosso trabalho. Para uma análise mais englobadora, necessitamos conhecer qual o tipo de atividade que desenvolve e como ocupa os seus tempos livres. Dado que os comportamentos de trabalho são fortemente influenciados pelo momento do dia em que têm lugar, solicitamos igualmente



informações sobre os seus horários de trabalho e rotinas diárias ligadas ao descanso e repouso.

Se concordar em participar, ser-lhe-á pedido para preencher um questionário que terá como objectivo avaliar a sua ligação ao trabalho, a forma como se sente após um dia de trabalho e perceber que tipo de actividades pratica nos tempos livres bem como a regularidade da mesma.

Esta investigação pretende beneficiar a sociedade em geral através da obtenção de novos conhecimentos. No entanto, poderá não beneficiar pessoalmente da participação deste estudo. Paralelamente, não antecipamos quaisquer riscos associados à participação neste estudo e não há custos envolvidos.

Os dados recolhidos serão confidenciais sendo que apenas a equipa de investigação terá acesso aos mesmos. A sua privacidade será protegida através do uso de uma sigla, sem qualquer identificação. Os participantes neste estudo não serão identificados em qualquer análise, relatório ou apresentação final.

Desejo ter acesso aos resultados gerais deste estudo, através de correio electrónico:

Sim Não

Se respondeu Sim, por favor indique o seu endereço electrónico:



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

INSTRUÇÕES

O estudo que seguidamente lhe apresentamos visa estudar como nos ligamos ao trabalho que desenvolvemos e a influência que tal ligação poderá ter ao nível do seu desempenho físico e psicológico no local de trabalho. Especificamente, queremos perceber qual a relação entre as atividades que desenvolvemos e a forma como nos ligamos ao nosso trabalho. Para uma análise mais englobadora, necessitamos conhecer qual o tipo de atividade que desenvolve e como ocupa os seus tempos livres. Dado que os comportamentos de trabalho são fortemente influenciados pelo momento do dia em que têm lugar, solicitamos igualmente informações sobre os seus horários de trabalho e rotinas diárias ligadas ao descanso e repouso.

Seguidamente são apresentadas várias afirmações que reflectem sentimentos e opiniões em relação ao seu bem-estar, aos seus horários de trabalho, como se sentem após folgas e sobre as suas rotinas de descanso.

O que lhe pedimos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). Não existem respostas correctas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal. Os dados recolhidos são confidenciais pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

Informações adicionais poderão ser recolhidas junto de Maria Furtado Viana (mariafurtadoviana@gmail.com) e Professora Doutora Teresa C. D'Oliveira (Teresa.Oliveira@ispa.pt). Teremos todo o gosto em fornecer os esclarecimentos adicionais que considerar necessários.

Gratas pela sua colaboração.

Teresa C. D'Oliveira
Maria Furtado Viana

Dados Pessoais

1. Indique o seu sexo
Masculino (1) Feminino (2)

2. Indique a sua idade (em anos)

3. Indique o tipo de contrato de trabalho que tem
Permanente
Temporário

4. Qual a sua função na sua empresa?

5. Qual o departamento a que pertence na sua empresa?

6. Indique quais as suas habilitações literárias completas.

7. Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? (em anos)

8. Há quanto tempo executa as suas funções?

9. Exerce actividades noutra Organização para além desta (i.e., ter uma actividade complementar)?
Sim (1) Não (0)

10. Indique o número de horas que, em média, trabalha por semana?
Actividade Principal
Actividade complementar

11. Exerce alguma actividade física nos seus tempos livre?
Sim (1) Não (0)

Caso tenha respondido sim indique

12. Qual a actividade que pratica?

13. Quantas vezes por semana?

14. Em que altura do dia (manhã, tarde ou noite)?

15. Em que local pratica a sua actividade (ginásio ou num local exterior)?

De seguida vai encontrar várias afirmações relativas à forma como descreve o seu trabalho. Indique em que medida a afirmação descreve a sua opinião, utilizando a escala apresentada.

1. Eu estou sob constante pressão de tempo devido a uma elevada carga de trabalho.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
2. Tenho muitas interrupções e perturbações no meu trabalho.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
3. Eu tenho muitas responsabilidades no meu trabalho.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
4. Muitas vezes sou pressionado a trabalhar horas extras.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
5. Ao longo dos últimos anos, o meu trabalho têm-se tornado cada vez mais exigente.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
6. Eu recebo o respeito que mereço dos meus superiores.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
7. Eu recebo o respeito que mereço dos meus colegas.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
8. Eu tenho apoio adequado em situações difíceis.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
9. Eu sou tratado injustamente no meu trabalho.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
10. Considerando todos os meus esforços e conquistas, eu recebo o respeito e prestígio que mereço no meu trabalho.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
11. As minhas perspetivas de promoção de emprego são pobres.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
12. A minha posição atual do trabalho reflete de forma adequada a minha educação e formação.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
13. Considerando todos os meus esforços e conquistas, o meu futuro profissional parece-me adequado.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente
14. Considerando todos os meus esforços e conquista, acho que o meu salário é adequado.
 Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

15. Eu experimentei ou eu espero experimentar umas mudanças indesejáveis na minha situação de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

16. A segurança do meu contrato de trabalho é pobre.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

Instruções

Por vezes, no nosso trabalho, deparamo-nos com situações complicadas que podemos tentar resolver de forma variada. De seguida, serão apresentados alguns exemplos de potenciais formas de solucionar essas situações. Deverá indicar com que frequência recorreu a cada uma dessas formas, utilizando a escala apresentada.

1. Reunir-me com o meu supervisor para discutir o problema.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

2. Evitar estar nessa situação, se puder.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

3. Tentar ser muito organizado para me manter a par da situação.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

4. Dizer a mim próprio que o tempo resolve situações como esta.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

5. Falar com outras pessoas envolvidas para além do meu supervisor.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

6. Tentar manter-me longe deste tipo de situação.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

7. Tentar ver a situação como uma oportunidade para aprender e desenvolver novas competências.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

8. Lembrar-me que o trabalho não é tudo.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

9. Dedicar mais atenção ao planeamento e calendarização.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

10. Tentar pensar em mim próprio como um vencedor – como alguém que sempre encontra uma solução.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

11. Antecipar as consequências negativas, e preparar-me para o pior.

Nunca Algumas Vezes Com Frequência Quase Sempre Sempre

12. Delegar o trabalho a outros.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
13. Distanciar-me o máximo possível das pessoas que criaram a situação.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
14. Dizer a mim próprio que provavelmente posso resolver a situação de forma positiva.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
15. Dedicar mais tempo e energia a fazer o meu trabalho.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
16. Tentar não me preocupar com o assunto.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
17. Tentar envolver outras pessoas na situação.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
18. Pensar nos desafios que eu identifico nesta situação.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
19. Fazer o meu melhor para sair bem da situação.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
20. Tentar trabalha mais depressa e de forma mais eficiente.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
21. Decidir o que penso que deve ser feito, e explicá-lo às pessoas envolvidas.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
22. Esforçar-me ao máximo para fazer aquilo que eu penso ser o esperado de mim.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
23. Pedir ajuda de pessoas que têm poder para fazer algo por mim.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
24. Aceitar a situação porque não existe nada que eu possa fazer para a modificar.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
25. Procurar conselhos de pessoas não envolvidas na situação, que podem não ter poder, mas que me podem ajudar a pensar em formas de fazer aquilo que é esperado de mim.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
26. Definir as minhas próprias prioridades com base naquilo que eu gosto de fazer.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre
27. Trabalhar na mudança dos processos que originaram esta situação.
- Nunca Algumas Com Quase Sempre
 Vezes Freqüência Sempre

28. Dedicar-me ao trabalho, trabalhando mais e durante mais horas.

Nunca Algumas
Vezes Com
Frequência Quase
Sempre Sempre

Avalie as oportunidades que tem no seu trabalho em relação a cada uma das seguintes características.

	Nada		Algum		Muito
1. Trabalho desafiante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. A possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e competências no trabalho.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Tarefas que utilizam todos os nossos conhecimentos e competências.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Descreva a informação a que tem acesso no seu trabalho atual.

	Sem Informação		Alguma Informação		Muita Informação
1. O estado atual do hospital/organização ou empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Os valores da gestão de topo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Os objetivos da gestão de topo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Descreva o apoio que tem no seu trabalho.

	Nenhum		Algum		Muito
1. Informação específica sobre as coisas que faz bem	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Comentários específicos sobre as coisas que pode melhorar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Sugestões úteis ou conselhos sobre a resolução de problemas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Descreva os recursos que tem disponíveis no seu trabalho atual.

	Nada		Algum		Muito
1. Tempo disponível para fazer o trabalho administrativo	1	2	3	4	5
2. Tempo disponível para cumprir com as exigências do trabalho	1	2	3	4	5
3. Ter ajuda temporária quando necessário	1	2	3	4	5

Na minha empresa/trabalho.

	Nenhumas				Muitas
1. As recompensas pela inovação no trabalho são	1	2	3	4	5
2. A flexibilidade que existe no trabalho é	1	2	3	4	5
3. A visibilidade das minhas atividades de trabalho dentro da instituição é	1	2	3	4	5

Avalie as oportunidades que tem para realizar as seguintes atividades no seu trabalho.

	Nenhumas				Muitas
1. Colaborar na gestão das atividades com a chefia/supervisor	1	2	3	4	5
2. Ser procurado pelos meus colegas para ajudar a resolver problemas	1	2	3	4	5
3. Ser procurado pelos coordenadores/supervisores para ajudar a resolver problemas	1	2	3	4	5
4. Procurar opiniões/ideias de colegas de outros departamentos	1	2	3	4	5

1. Em termos gerais o meu ambiente de trabalho capacita-me para realizar o meu trabalho de uma maneira eficaz

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

2. Em termos gerais eu considero o meu local de trabalho como um ambiente estimulante.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO B – Estatística Descritiva das Variáveis Demográficas

Tabela 1 – Análise descritiva da variável Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	82	53,6	53,6	53,6
Masculino	71	46,4	46,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 2 – Análise descritiva da variável idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	153	23	75	43,18	11,206
Valid N (listwise)	153				

Tabela 3 – Análise descritiva da variável Contrato de Trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Temporário	10	6,5	6,5	6,5
Permanente	143	93,5	93,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 4 – Análise descritiva da variável Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12º ano	45	29,4	29,4	29,4
Licenciatura	74	48,4	48,4	77,8
Mestrado	34	22,2	22,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Tabela 5 – Análise descritiva da variável Antiguidade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	153	1,0	44,0	13,353	10,2405
Valid N (listwise)	153				

ANEXO C – Qualidades métricas da escala de *Empowerment*

Validade

Tabela 6 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1113.651
	df 171
	Sig. .000

Tabela 7 – Total de variância explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	5.727	30.142	30.142	5.727	30.142	30.142	2.459	12.945	12.945
2	1.840	9.683	39.825	1.840	9.683	39.825	2.312	12.166	25.111
3	1.675	8.816	48.641	1.675	8.816	48.641	2.165	11.393	36.504
4	1.418	7.465	56.106	1.418	7.465	56.106	2.089	10.995	47.499
5	1.298	6.833	62.939	1.298	6.833	62.939	2.084	10.966	58.465
6	1.019	5.363	68.302	1.019	5.363	68.302	1.869	9.837	68.302
19	.190	1.002	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 8 – Matriz de Componentes com Rotação Varimax

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Em1_1				.865		
Em1_2				.756		
Em1_3				.697		
Em2_1						
Em2_2					.850	
Em2_3					.871	
Em3_1		.738				
Em3_2		.873				
Em3_3		.821				
Em4_1						.831
Em4_2						.818
Em4_3						
Em5_1	.729					
Em5_2	.739					
Em5_3	.761					
Em6_1	.567					
Em6_2			.785			
Em6_3			.792			
Em6_4			.544			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabela 9 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	959.650
	df	136
	Sig.	.000

Tabela 10 – Total de variância explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	5.111	30.063	30.063	5.111	30.063	30.063	2.302	13.542	13.542
2	1.819	10.702	40.765	1.819	10.702	40.765	2.219	13.052	26.594
3	1.554	9.141	49.906	1.554	9.141	49.906	2.068	12.166	38.760
4	1.375	8.088	57.994	1.375	8.088	57.994	1.993	11.726	50.485
5	1.232	7.247	65.241	1.232	7.247	65.241	1.873	11.016	61.501
6	1.015	5.969	71.210	1.015	5.969	71.210	1.651	9.710	71.210
17	.198	1.165	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 11 – Matriz de Componentes com Rotação Varimax

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Em1_1			.859			
Em1_2			.764			
Em1_3			.702			
Em2_2					.874	
Em2_3					.876	
Em3_1		.732				
Em3_2		.879				
Em3_3		.831				
Em4_1						.848
Em4_2						.827
Em5_1	.694					
Em5_2	.766					
Em5_3	.804					
Em6_1	.577					
Em6_2				.794		
Em6_3				.793		
Em6_4				.542		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fiabilidade

Tabela 12 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	3

Tabela 13 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em1_1	7.27	2.276	.641	.635
Em1_2	7.38	2.526	.627	.657
Em1_3	7.48	2.541	.532	.759

Tabela 14 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	2

Tabela 15 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em2_2	3.60	.886	.719	.
Em2_3	3.49	.962	.719	.

Tabela 16 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	3

Tabela 17 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em3_1	6.51	3.252	.583	.794
Em3_2	6.76	2.484	.733	.632
Em3_3	6.74	2.760	.637	.740

Tabela 18 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	2

Tabela 19 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em4_1	3.20	.702	.505	.
Em4_2	2.95	.774	.505	.

Tabela 20 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

Tabela 21 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em5_1	10.75	6.731	.516	.753
Em5_2	10.18	7.677	.549	.735
Em5_3	10.35	6.057	.689	.653
Em6_1	10.20	6.961	.566	.723

Tabela 22 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	3

Tabela 23 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em6_2	7.51	2.225	.512	.586
Em6_3	7.67	1.800	.591	.474
Em6_4	7.89	2.402	.419	.696

Tabela 24 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	16

Tabela 25 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em1_1	52,23	62,941	,414	,835
Em1_2	52,34	62,173	,525	,829
Em1_3	52,44	62,327	,466	,832
Em2_2	52,54	61,527	,481	,831
Em2_3	52,42	61,614	,500	,830
Em3_1	52,53	62,461	,493	,831
Em3_2	52,78	61,947	,441	,833
Em3_3	52,76	62,724	,400	,836
Em4_1	53,08	65,717	,239	,843
Em4_2	52,82	65,502	,272	,841
Em5_1	52,95	59,958	,463	,833
Em5_2	52,39	62,475	,451	,833
Em5_3	52,55	58,828	,547	,827
Em6_1	52,40	58,583	,617	,822
Em6_2	52,00	62,961	,476	,832
Em6_3	52,16	61,545	,507	,830

Sensibilidade

Tabela 26 – Estatísticas Descritivas dos itens

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
Em1_1	153	0	4.00	-.387	.196	-.219	.390	1	5	
Em1_2	153	0	4.00	-.008	.196	-.699	.390	2	5	
Em1_3	153	0	4.00	-.376	.196	-.212	.390	1	5	
Em2_1	153	0	4.00	-.319	.196	.056	.390	1	5	
Em2_2	153	0	4.00	-.396	.196	-.123	.390	1	5	
Em2_3	153	0	4.00	-.369	.196	.087	.390	1	5	
Em3_1	153	0	4.00	-.399	.196	.279	.390	1	5	
Em3_2	153	0	3.00	-.383	.196	-.552	.390	1	5	
Em3_3	153	0	3.00	-.137	.196	-.791	.390	1	5	
Em4_1	153	0	3.00	-.015	.196	-.089	.390	1	5	
Em4_2	153	0	3.00	.010	.196	-.537	.390	1	5	
Em4_3	153	0	3.00	-.444	.196	-.457	.390	1	5	
Em5_1	153	0	3.00	-.153	.196	-.830	.390	1	5	
Em5_2	153	0	4.00	-.396	.196	.039	.390	1	5	
Em5_3	153	0	4.00	-.342	.196	-.752	.390	1	5	
Em6_1	153	0	4.00	-.497	.196	-.452	.390	1	5	
Em6_2	153	0	4.00	-.403	.196	-.612	.390	2	5	
Em6_3	153	0	4.00	-.735	.196	.418	.390	1	5	
Em6_4	153	0	4.00	-.025	.196	-.588	.390	2	5	

Tabela 27 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Oportunid_caract	,108	153	,000	,969	153	,002
Informação	,139	153	,000	,930	153	,000
Apoio	,105	153	,000	,975	153	,006
Recursos	,155	153	,000	,945	153	,000
Rec_Flex_Vis	,109	153	,000	,968	153	,001
Oportunidades_Act	,156	153	,000	,924	153	,000
Empowerment	,077	153	,027	,989	153	,246

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 28 – Estatísticas descritivas da escala e dimensões

		Statistic	Std. Error
Oportunid_caract	Mean	3,6885	,05983
	Median	3,6667	
	Skewness	-,178	,196
	Kurtosis	-,224	,390
Informação	Mean	3,5458	,07204
	Median	3,5000	
	Skewness	-,380	,196
	Kurtosis	,557	,390
Apoio	Mean	3,3355	,06488
	Median	3,3333	
	Skewness	-,085	,196
	Kurtosis	-,398	,390
Recursos	Mean	3,0752	,06024
	Median	3,0000	
	Skewness	,270	,196
	Kurtosis	-,098	,390
Rec_Flex_Vis	Mean	3,4559	,06803
	Median	3,5000	
	Skewness	-,484	,196
	Kurtosis	-,211	,390
Oportunidades_Act	Mean	3,9444	,06265
	Median	4,0000	
	Skewness	-,500	,196
	Kurtosis	,043	,390
<i>Empowerment</i>	Mean	3,5016	,04224
	Median	3,5625	
	Skewness	-,171	,196
	Kurtosis	,307	,390

ANEXO D – Qualidades métricas da escala ERI

Esforço

Validade

Tabela 29 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	183.325
	df
	10
	Sig.
	.000

Tabela 30 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.639	52.780	52.780	2.639	52.780	52.780
5	.466	9.313	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 31 – Componente Matrix

	Component
	1
ERI_1	.782
ERI_4	.770
ERI_5	.747
ERI_3	.674
ERI_2	.650

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fiabilidade

Tabela 32 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	5

Tabela 33 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ERI_1	14.56	9.011	.624	.694
ERI_2	14.59	9.703	.475	.749
ERI_3	13.76	11.342	.486	.749
ERI_4	14.92	8.328	.594	.709
ERI_5	14.09	10.018	.561	.719

Sensibilidade

Tabela 34 – Estatísticas Descritivas dos Itens

	N		Mean	Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error		Minimum	Maximum
	Valid	Missing				Skewness	Kurtosis	of Kurtosis	of Kurtosis		
ERI_1	153	0	3.42	4.00	-.556	.196	-.447	.390	.390	1	5
ERI_2	153	0	3.39	4.00	-.357	.196	-.743	.390	.390	1	5
ERI_3	153	0	4.22	4.00	-1.179	.196	2.709	.390	.390	1	5
ERI_4	153	0	3.07	3.00	-.124	.196	-1.080	.390	.390	1	5
ERI_5	153	0	3.89	4.00	-.989	.196	.778	.390	.390	1	5

Tabela 35 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Esforço	,129	153	,000	,960	153	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 36 – Estatísticas descritivas de Esforço

		Statistic	Std. Error
Esforço	Mean	17,9804	,30567
	Median	19,0000	
	Skewness	-,625	,196
	Kurtosis	,290	,390

Recompensas

Validade

Tabela 37 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	459,006
	df	55
	Sig.	,000

Tabela 38 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	3,678	33,440	33,440	3,678	33,440	33,440	2,455	22,320	22,320
2	1,608	14,618	48,058	1,608	14,618	48,058	2,185	19,864	42,183
3	1,171	10,642	58,700	1,171	10,642	58,700	1,817	16,516	58,700
11	,285	2,594	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 39 – Rotação Componente Matrix

	Component		
	1	2	3
ERI_8	,769		
ERI_6	,760		
ERI_10	,695		
ERI_7	,636		
ERI_9	,507		
ERI_12		,889	
ERI_13		,843	
ERI_14		,610	
ERI_16			,714
ERI_11			,686
ERI_15			,608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fiabilidade

Tabela 40 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	11

Tabela 41 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ERI_6	34,24	33,408	,495	,762
ERI_7	33,94	35,858	,358	,776
ERI_8	34,34	35,621	,317	,780
ERI_9	34,09	34,242	,409	,771
ERI_10	34,45	32,631	,666	,747
ERI_11	35,37	32,275	,422	,771
ERI_12	34,59	32,953	,431	,769
ERI_13	34,65	32,267	,551	,755
ERI_14	35,46	32,303	,483	,762
ERI_15	34,90	32,660	,461	,765
ERI_16	34,61	33,674	,315	,785

Tabela 42 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	5

Tabela 43 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ERI_6	15,44	5,721	,628	,666
ERI_7	15,14	7,132	,427	,739
ERI_8	15,54	6,461	,501	,716
ERI_9	15,29	6,496	,421	,748
ERI_10	15,65	6,098	,638	,667

Tabela 44 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	3

Tabela 45 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ERI_12	6,01	3,329	,619	,649
ERI_13	6,07	3,475	,673	,596
ERI_14	6,88	3,683	,497	,788

Tabela 46 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,567	3

Tabela 47 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ERI_11	6,63	3,393	,405	,420
ERI_15	6,15	3,826	,394	,444
ERI_16	5,86	3,659	,335	,532

Sensibilidade

Tabela 48 – Estatísticas Descritivas dos Itens

	N		Mean	Median	Skewness	Std. Error of Skewness		Std. Error of Kurtosis		Minimum	Maximum
	Valid	Missing				Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
ERI_6	153	0	3,82	4,00	-,823	,196	,570	,390	,390	1	5
ERI_7	153	0	4,12	4,00	-,880	,196	1,142	,390	,390	2	5
ERI_8	153	0	3,73	4,00	-,568	,196	-,201	,390	,390	2	5
ERI_9	153	0	3,97	4,00	-,915	,196	,764	,390	,390	1	5
ERI_10	153	0	3,61	4,00	-,723	,196	,542	,390	,390	1	5
ERI_11	153	0	2,69	3,00	,037	,196	-1,200	,390	,390	1	5
ERI_12	153	0	3,47	4,00	-,659	,196	-,270	,390	,390	1	5
ERI_13	153	0	3,41	4,00	-,513	,196	-,342	,390	,390	1	5
ERI_14	153	0	2,60	2,00	,255	,196	-,810	,390	,390	1	5
ERI_15	153	0	3,17	3,00	,024	,196	-,724	,390	,390	1	5
ERI_16	153	0	3,46	4,00	-,452	,196	-,830	,390	,390	1	5

Tabela 49 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Recompensas	,130	153	,000	,971	153	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 50 – Estatísticas descritivas das Recompensas

		Statistic	Std. Error
Recompensas	Mean	28,7451	,37846
	Median	29,0000	
	Skewness	-,492	,196
	Kurtosis	,183	,390

ANEXO E – Qualidades métricas da escala de *Coping*

Validade

Tabela 51 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1126,162
	df 378
	Sig. ,000

Tabela 52 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	4,369	15,603	15,603	4,369	15,603	15,603	2,729	9,745	9,745
2	3,163	11,296	26,899	3,163	11,296	26,899	2,313	8,260	18,005
3	2,019	7,211	34,110	2,019	7,211	34,110	2,225	7,946	25,950
4	1,752	6,258	40,368	1,752	6,258	40,368	2,152	7,685	33,636
5	1,491	5,327	45,695	1,491	5,327	45,695	1,779	6,355	39,991
6	1,353	4,830	50,526	1,353	4,830	50,526	1,730	6,178	46,169
7	1,248	4,457	54,982	1,248	4,457	54,982	1,715	6,126	52,295
8	1,158	4,137	59,119	1,158	4,137	59,119	1,563	5,584	57,879
9	1,027	3,669	62,789	1,027	3,669	62,789	1,375	4,909	62,789
28	,227	,812	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 53 – Rotação Componente Matrix

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
C_3	,739								
C_9	,687								
C_15	,669								
C_14	,503								
C_18									
C_6		-,752							
C_21		,678							
C_22		,555							
C_4									
C_10			,660						
C_11			,652						
C_2			,549						
C_23									
C_12									
C_20				,693					
C_19				,601					
C_27				,554					
C_7				,538					
C_26									
C_17					,796				
C_13					-,570				
C_5						,717			
C_24						,624			
C_25							,754		
C_8							,587		
C_16								,839	
C_1									,776
C_28									,510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 20 iterations.

Tabela 54 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	689,733
	df	210
	Sig.	,000

Tabela 55 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	4,004	19,069	19,069	4,004	19,069	19,069	2,785	13,264	13,264
2	2,087	9,936	29,005	2,087	9,936	29,005	2,301	10,956	24,220
3	1,628	7,750	36,755	1,628	7,750	36,755	1,782	8,484	32,704
4	1,429	6,804	43,559	1,429	6,804	43,559	1,641	7,815	40,519
5	1,358	6,469	50,028	1,358	6,469	50,028	1,537	7,318	47,837
6	1,189	5,662	55,690	1,189	5,662	55,690	1,461	6,956	54,794
7	1,074	5,114	60,803	1,074	5,114	60,803	1,262	6,010	60,803
21	,293	1,394	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 56 – Rotação Componente Matrix

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
C_14	,718						
C_3	,664						
C_21	,599						
C_9	,597						
C_15	,583						
C_22	,522						
C_16							
C_19		,840					
C_7		,765					
C_27							
C_8			,763				
C_25			,644				
C_11				,656			
C_5				,641			
C_28					,700		
C_17					-,566		
C_20							
C_1						-,712	
C_2						,576	
C_10							
C_24							,815

Tabela 57 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	434,545
	df	105
	Sig.	,000

Tabela 58 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,413	22,752	22,752	3,413	22,752	22,752	2,524	16,827	16,827
2	1,771	11,805	34,557	1,771	11,805	34,557	1,836	12,240	29,067
3	1,370	9,134	43,691	1,370	9,134	43,691	1,581	10,541	39,608
4	1,262	8,411	52,102	1,262	8,411	52,102	1,540	10,269	49,876
5	1,053	7,017	59,119	1,053	7,017	59,119	1,386	9,243	59,119
15	,331	2,210	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 59 – Rotação Componente Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
C_3	,742				
C_9	,687				
C_15	,678				
C_14	,659				
C_11		,662			
C_21		,661			
C_22		,527			
C_28					
C_8			,814		
C_25			,692		
C_19				,755	
C_7				,717	
C_2					
C_5					,779
C_24					,608

Tabela 60 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 406,254
	df 78
	Sig. ,000

Tabela 61 – Total de Variância Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,352	25,788	25,788	3,352	25,788	25,788	2,345	18,036	18,036
2	1,748	13,445	39,233	1,748	13,445	39,233	1,739	13,376	31,413
3	1,261	9,701	48,934	1,261	9,701	48,934	1,593	12,257	43,670
4	1,187	9,129	58,063	1,187	9,129	58,063	1,593	12,251	55,921
5	1,021	7,858	65,921	1,021	7,858	65,921	1,300	10,000	65,921
13	,346	2,665	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 62 – Rotação Componente Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
C_3	,733				
C_15	,711				
C_9	,645				
C_14	,645				
C_21		,714			
C_11		,648			
C_22		,595			
C_8			,809		
C_25			,717		
C_7				,833	
C_19				,789	
C_24					,785
C_5					,732

Fiabilidade

Tabela 63 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	4

Tabela 64 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_3	10,10	5,155	,537	,621
C_9	10,46	5,592	,508	,642
C_14	10,33	5,577	,449	,675
C_15	10,37	5,115	,495	,648

Tabela 65 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,545	3

Tabela 66 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_11	7,75	2,467	,226	,693
C_21	7,30	2,488	,469	,287
C_22	7,19	2,536	,417	,357

Tabela 67 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,462	2

Tabela 68 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_8	3,17	1,313	,301	.
C_25	3,12	1,354	,301	.

Tabela 69 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	2

Tabela 70 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_7	3,97	1,045	,516	.
C_19	3,67	1,355	,516	.

Tabela 71 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,356	2

Tabela 72 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_24	3,03	1,058	,217	.
C_5	2,12	1,031	,217	.

Tabela 73 – Estatística de Fiabilidade

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	8

Tabela 74 – Estatística Item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_3	25,48	20,080	,562	,758
C_9	25,84	21,015	,515	,766
C_14	25,71	21,183	,446	,777
C_15	25,75	20,073	,522	,765
C_21	25,31	21,283	,516	,767
C_22	25,20	21,281	,495	,769
C_7	25,46	20,106	,461	,777
C_19	25,16	20,690	,488	,770

Sensibilidade

Tabela 75 – Estatísticas Descritivas dos Itens

	N		Mean	Median	Skewness	Std. Error of	Std. Error	Minimum	Maximum	
	Valid	Missing				Skewness	Kurtosis			of Kurtosis
C_1	153	0	2,92	3,00	,035	,196	-,398	,390	1	5
C_2	153	0	2,67	3,00	,353	,196	-,716	,390	1	5
C_3	153	0	3,65	4,00	-,236	,196	-,747	,390	1	5
C_4	153	0	2,54	2,00	,336	,196	-,770	,390	1	5
C_5	153	0	3,03	3,00	,301	,196	-,655	,390	1	5
C_6	153	0	2,84	3,00	,139	,196	-1,348	,390	1	5
C_7	153	0	3,67	4,00	-,437	,196	-,847	,390	1	5
C_8	153	0	3,12	3,00	,072	,196	-,946	,390	1	5
C_9	153	0	3,29	3,00	,141	,196	-,437	,390	1	5
C_10	153	0	3,59	4,00	-,509	,196	-,663	,390	1	5
C_11	153	0	3,37	3,00	-,099	,196	-,925	,390	1	5
C_12	153	0	2,60	2,00	,548	,196	-,485	,390	1	5
C_13	153	0	2,44	2,00	,465	,196	-,849	,390	1	5
C_14	153	0	3,42	3,00	-,212	,196	-,467	,390	1	5
C_15	153	0	3,39	3,00	-,244	,196	-,552	,390	1	5
C_16	153	0	2,09	2,00	,824	,196	,470	,390	1	5
C_17	153	0	2,33	2,00	,480	,196	-,617	,390	1	5
C_18	153	0	3,10	3,00	-,299	,196	-,409	,390	1	5
C_19	153	0	3,97	4,00	-,683	,196	-,505	,390	1	5
C_20	153	0	3,82	4,00	-,364	,196	-,454	,390	1	5
C_21	153	0	3,82	4,00	-,441	,196	-,169	,390	1	5
C_22	153	0	3,93	4,00	-,544	,196	-,228	,390	1	5
C_23	153	0	2,89	3,00	,222	,196	-,741	,390	1	5
C_24	153	0	2,12	2,00	,856	,196	,302	,390	1	5
C_25	153	0	3,17	3,00	,086	,196	-1,012	,390	1	5
C_26	153	0	3,28	3,00	-,166	,196	-,940	,390	1	5
C_27	153	0	3,51	4,00	-,293	,196	-,379	,390	1	5
C_28	153	0	2,97	3,00	,323	,196	-,654	,390	1	5

Tabela 76 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<i>Coping</i>	,108	153	,000	,966	153	,001
Organi_Plan	,117	153	,000	,974	153	,005
Org	,153	153	,000	,934	153	,000
Est_proct	,158	153	,000	,919	153	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 77 – Estatísticas descritivas do Coping

		Statistic	Std. Error
<i>Coping</i>	Mean	3,6413	,05180
	Median	3,6250	
	Skewness	,327	,196
	Kurtosis	-,753	,390
Organi_Plan	Mean	3,4379	,05957
	Median	3,2500	
	Skewness	,205	,196
	Kurtosis	-,436	,390
Org	Mean	3,8725	,06350
	Median	4,0000	
	Skewness	-,426	,196
	Kurtosis	-,041	,390
Est_proct	Mean	3,8170	,07700
	Median	4,0000	
	Skewness	-,556	,196
	Kurtosis	-,570	,390

ANEXO F – Correlações

Tabela 78 – Correlações

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	2.1	2.2	3	3.1	3.2	3.3
1. Emp.	1													
1.1.O.C.	.664**	1												
1.2. Inf.	.621**	.286**	1											
1.3. Apoio	.627**	.368**	.254**	1										
1.4. Rec.	.403**	.168*	.111	.132	1									
1.5. RFV	.791**	.364**	.418**	.267**	.216**	1								
1.6. Op.A.	.650**	.297**	.378**	.303**	.170*	.467**	1							
2. ERI	-.277**	-.155	-.112	-.096	-.222**	-.335**	-.053	1						
2.1. Esf.	.048	.166*	.062	.067	-.147	-.073	.147	.763**	1					
2.2. Rec.	.480**	.401**	.197*	.227**	.222**	.435**	.280**	-.704**	-.142	1				
3. Coping	.167*	.221**	.139	.273**	.177*	-.141	.136	.114	.240**	.086	1			
3.1. O..Pl.	.125	.182*	.113	.279**	.190*	-.180*	.060	.081	.174*	.061	.887**	1		
3.2. Org.	.185*	.169*	.149	.138	.258**	-.007	.140	.079	.190*	.051	.720**	.496**	1	
3.3. Est.	.102	.174*	.076	.188*	-.031	-.095	.158	.116	.219**	.095	.725**	.430**	.345**	1

ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Tabela 79 – Estatística Descritiva

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Empowerment</i>	153	2,06	4,81	3,5016	,52252
Oportunid_caract	153	1,67	5,00	3,6885	,74011
Informação	153	1,00	5,00	3,5458	,89104
Apoio	153	1,33	5,00	3,3355	,80250
Recursos	153	1,00	5,00	3,0752	,74510
Rec_Flex_Vis	153	1,25	5,00	3,4559	,84152
Oportunidades_Act	153	1,50	5,00	3,9444	,77493
Esforço	153	7,00	25,00	17,9804	3,78096
Recompensas	153	16,00	40,00	28,7451	4,68133
<i>Coping</i>	153	2,38	5,00	3,6413	,64071
Organi_Plan	153	1,75	5,00	3,4379	,73688
Org	153	1,50	5,00	3,8725	,78541
Est_proct	153	1,50	5,00	3,8170	,95241
Valid N (listwise)	153				

ANEXO H – Testes de Hipóteses

Tabela 80 – Sumário do Modelo

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	Sig. F Change			
1	,321 ^a	,103	,31531	,103	8,614	2	150	,000	
2	,322 ^b	,104	,31625	,001	,112	1	149	,739	2,011

a. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpowermentXCoping*

c. Dependent Variable: ERI

Tabela 81 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,713	2	,856	8,614	,000 ^b
	Residual	14,913	150	,099		
	Total	16,626	152			
2	Regression	1,724	3	,575	5,746	,001 ^c
	Residual	14,902	149	,100		
	Total	16,626	152			

a. Dependent Variable: ERI

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

c. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpowermentXCoping*

Tabela 82 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,039	,025		40,739	,000	
	<i>Empowerment_C</i>	-,193	,050	-,304	-3,881	,000	,972 1,029
	<i>Coping_C</i>	,085	,040	,165	2,098	,038	,972 1,029
2	(Constant)	1,040	,026		40,176	,000	
	<i>Empowerment_C</i>	-,188	,052	-,296	-3,608	,000	,891 1,122
	<i>Coping_C</i>	,087	,041	,168	2,117	,036	,957 1,045
	<i>EmpowermentXCoping</i>	-,024	,073	-,027	-,334	,739	,891 1,123

a. Dependent Variable: ERI

Tabela 83 – Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,240 ^a	,058	,045	3,69490	,058	4,581	2	150	,012	
2	,247 ^b	,061	,042	3,70047	,003	,549	1	149	,460	2,011

a. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpowermentXCoping*

c. Dependent Variable: *Esforço_C*

Tabela 84 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125,093	2	62,547	4,581	,012 ^b
	Residual	2047,848	150	13,652		
	Total	2172,941	152			
2	Regression	132,610	3	44,203	3,228	,024 ^c
	Residual	2040,331	149	13,693		
	Total	2172,941	152			

a. Dependent Variable: *Esforço_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

c. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpowermentXCoping*

Tabela 85 - Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,594E-5	,299		,000	1,000		
	<i>Empowerment_C</i>	,059	,582	,008	,101	,920	,972	1,029
	<i>Coping_C</i>	1,407	,474	,238	2,966	,004	,972	1,029
2	(Constant)	,035	,303		,115	,909		
	<i>Empowerment_C</i>	,189	,609	,026	,311	,757	,891	1,122
	<i>Coping_C</i>	1,451	,479	,246	3,031	,003	,957	1,045
	<i>EmpowermentXCoping</i>	-,630	,850	-,062	-,741	,460	,891	1,123

a. Dependent Variable: *Esforço_C*

Tabela 86 – Sumário do Modelo

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics						
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson	
1	,480 ^a	,231	,221	4,13286	,231	22,510	2	150	,000	
2	,483 ^b	,233	,218	4,14013	,002	,473	1	149	,492	1,959

a. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpXCop*

c. Dependent Variable: *Recompensas_C*

Tabela 87 - ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	768,981	2	384,491	22,510	,000 ^b
Residual	2562,077	150	17,081		
Total	3331,059	152			
2 Regression	777,096	3	259,032	15,112	,000 ^c
Residual	2553,963	149	17,141		
Total	3331,059	152			

a. Dependent Variable: *Recompensas_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*

c. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Empowerment_C*, *EmpXCop*

Tabela 88 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,000	,334		,000	1,000		
<i>Empowerment_C</i>	4,295	,651	,479	6,601	,000	,972	1,029
<i>Coping_C</i>	,045	,531	,006	,085	,933	,972	1,029
2 (Constant)	,036	,339		,107	,915		
<i>Empowerment_C</i>	4,430	,681	,495	6,507	,000	,891	1,122
<i>Coping_C</i>	,091	,536	,012	,169	,866	,957	1,045
<i>EmpXCop</i>	-,654	,951	-,052	-,688	,492	,891	1,123

a. Dependent Variable: *Recompensas_C*

Tabela 89 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,253 ^a	,064	,051	3,68253	,064	5,117	2	150	,007	
2	,361 ^b	,130	,113	3,56112	,067	11,403	1	149	,001	2,073

a. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

c. Dependent Variable: Esforço_C

Tabela 90 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138,786	2	69,393	5,117	,007 ^b
	Residual	2034,155	150	13,561		
	Total	2172,941	152			
2	Regression	283,390	3	94,463	7,449	,000 ^c
	Residual	1889,551	149	12,682		
	Total	2172,941	152			

a. Dependent Variable: Esforço_C

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

c. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

Tabela 91 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5,160E-5	,298		,000	1,000		
	Recursos_C	-,946	,408	-,186	-2,317	,022	,964	1,037
	Org_Plan_C	1,076	,413	,210	2,606	,010	,964	1,037
2	(Constant)	,175	,293		,597	,551		
	Recursos_C	-,696	,402	-,137	-1,732	,085	,931	1,074
	Org_Plan_C	1,179	,400	,230	2,943	,004	,958	1,043
	RecXOrg_p	-1,687	,500	-,264	-3,377	,001	,954	1,048

a. Dependent Variable: Esforço_C

Tabela 92 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,255 ^a	,065	,053	,32188	,065	5,235	2	150	,006	
2	,346 ^b	,120	,102	,31337	,055	9,261	1	149	,003	1,977

a. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

c. Dependent Variable: ERI

Tabela 93 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,085	2	,542	5,235	,006 ^b
	Residual	15,541	150	,104		
	Total	16,626	152			
2	Regression	1,994	3	,665	6,769	,000 ^c
	Residual	14,632	149	,098		
	Total	16,626	152			

a. Dependent Variable: ERI

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

c. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

Tabela 94 - Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,038	,026		39,907	,000		
	Recursos_C	-,110	,036	-,247	-3,068	,003	,964	1,037
	Org_Plan_C	,057	,036	,128	1,591	,114	,964	1,037
2	(Constant)	1,052	,026		40,884	,000		
	Recursos_C	-,090	,035	-,202	-2,537	,012	,931	1,074
	Org_Plan_C	,066	,035	,146	1,860	,065	,958	1,043
	RecXOrg_p	-,134	,044	-,239	-3,043	,003	,954	1,048

a. Dependent Variable: ERI

Tabela 95 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,223 ^a	,050	,037	4,59348	,050	3,935	2	150	,022	
2	,231 ^b	,053	,034	4,60046	,003	,545	1	149	,462	1,844

a. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

c. Dependent Variable: Recompensas_C

Tabela 96 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166,055	2	83,028	3,935	,022 ^b
	Residual	3165,004	150	21,100		
	Total	3331,059	152			
2	Regression	177,586	3	59,195	2,797	,042 ^c
	Residual	3153,472	149	21,164		
	Total	3331,059	152			

a. Dependent Variable: Recompensas_C

b. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C

c. Predictors: (Constant), Org_Plan_C, Recursos_C, RecXOrg_p

Tabela 97 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,727E-5	,371		,000	1,000		
	Recursos_C	1,374	,509	,219	2,698	,008	,964	1,037
	Org_Plan_C	,125	,515	,020	,243	,809	,964	1,037
2	(Constant)	-,049	,378		-,130	,896		
	Recursos_C	1,303	,519	,207	2,512	,013	,931	1,074
	Org_Plan_C	,096	,517	,015	,186	,853	,958	1,043
	RecXOrg_p	,476	,645	,060	,738	,462	,954	1,048

a. Dependent Variable: Recompensas_C

Tabela 98 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,277 ^a	,077	,065	3,65670	,077	6,253	2	150	,002	
2	,323 ^b	,105	,087	3,61362	,028	4,598	1	149	,034	2,013

a. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C

b. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C, RecXOrg

c. Dependent Variable: Esforço_C

Tabela 99 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167,223	2	83,611	6,253	,002 ^b
	Residual	2005,718	150	13,371		
	Total	2172,941	152			
2	Regression	227,267	3	75,756	5,801	,001 ^c
	Residual	1945,674	149	13,058		
	Total	2172,941	152			

a. Dependent Variable: Esforço_C

b. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C

c. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C, RecXOrg

Tabela 100 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,000	,296		,000	1,000		
	Recursos_C	-1,063	,412	-,210	-2,581	,011	,933	1,071
	Org_C	1,174	,391	,244	3,002	,003	,933	1,071
2	(Constant)	,163	,302		,539	,591		
	Recursos_C	-,789	,427	-,155	-1,849	,066	,850	1,177
	Org_C	1,212	,387	,252	3,134	,002	,931	1,074
	RecXOrg	-1,084	,505	-,176	-2,144	,034	,896	1,116

a. Dependent Variable: Esforço_C

Tabela 101 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,223 ^a	,050	,037	4,59427	,050	3,908	2	150	,022	
2	,228 ^b	,052	,033	4,60409	,002	,361	1	149	,549	1,855

a. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C

b. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C, RecXOrg

c. Dependent Variable: Recompensas_C

Tabela 102 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,958	2	82,479	3,908	,022 ^b
	Residual	3166,101	150	21,107		
	Total	3331,059	152			
2	Regression	172,603	3	57,534	2,714	,047 ^c
	Residual	3158,455	149	21,198		
	Total	3331,059	152			

a. Dependent Variable: Recompensas_C

b. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C

c. Predictors: (Constant), Org_C, Recursos_C, RecXOrg

Tabela 103 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5,159E-5	,371		,000	1,000		
	Recursos_C	1,409	,518	,224	2,721	,007	,933	1,071
	Org_C	-,041	,491	-,007	-,083	,934	,933	1,071
2	(Constant)	-,058	,385		-,151	,880		
	Recursos_C	1,311	,544	,209	2,410	,017	,850	1,177
	Org_C	-,054	,493	-,009	-,110	,912	,931	1,074
	RecXOrg	,387	,644	,051	,601	,549	,896	1,116

a. Dependent Variable: Recompensas_C

Tabela 104 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,307 ^a	,094	,082	3,62208	,094	7,814	2	150	,001	
2	,399 ^b	,159	,142	3,50217	,065	11,448	1	149	,001	2,131

a. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*, *RecXCoping*

c. Dependent Variable: *Esforço_C*

Tabela 105 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	205,018	2	102,509	7,814	,001 ^b
	Residual	1967,923	150	13,119		
	Total	2172,941	152			
2	Regression	345,431	3	115,144	9,388	,000 ^c
	Residual	1827,511	149	12,265		
	Total	2172,941	152			

a. Dependent Variable: *Esforço_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*

c. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*, *RecXCoping*

Tabela 106 - Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,000	,293		,000	1,000	
	<i>Recursos_C</i>	-,990	,401	-,195	-2,470	,015	,969 1,032
	<i>Coping_C</i>	1,618	,466	,274	3,474	,001	,969 1,032
2	(Constant)	,159	,287		,553	,581	
	<i>Recursos_C</i>	-,716	,396	-,141	-1,809	,072	,928 1,077
	<i>Coping_C</i>	1,914	,459	,324	4,171	,000	,934 1,071
	<i>RecXCoping</i>	-1,896	,560	-,266	-3,383	,001	,910 1,099

a. Dependent Variable: *Esforço_C*

Tabela 107 – Sumário do Modelo

Model	R	R ²	R ² _a	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,227 ^a	,052	,039	4,58890	,052	4,092	2	150	,019	
2	,230 ^b	,053	,034	4,60146	,001	,183	1	149	,670	1,832

a. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*, *RecXCoping*

c. Dependent Variable: *Recompensas_C*

Tabela 108 - ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172,358	2	86,179	4,092	,019 ^b
	Residual	3158,701	150	21,058		
	Total	3331,059	152			
2	Regression	176,224	3	58,741	2,774	,043 ^c
	Residual	3154,835	149	21,173		
	Total	3331,059	152			

a. Dependent Variable: *Recompensas_C*

b. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*

c. Predictors: (Constant), *Coping_C*, *Recursos_C*, *RecXCoping*

Tabela 109 - Coeficientes

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,314E-5	,371		,000	1,000		
	<i>Recursos_C</i>	1,344	,508	,214	2,648	,009	,969	1,032
	<i>Coping_C</i>	,353	,590	,048	,599	,550	,969	1,032
2	(Constant)	-,026	,377		-,070	,944		
	<i>Recursos_C</i>	1,298	,520	,207	2,498	,014	,928	1,077
	<i>Coping_C</i>	,304	,603	,042	,505	,615	,934	1,071
	<i>RecXCoping</i>	,315	,736	,036	,427	,670	,910	1,099

a. Dependent Variable: *Recompensas_C*