

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AMABILIDADE E *WORK ENGAGEMENT*: UMA RELAÇÃO  
MEDIADA PELA SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

**Ana Margarida dos Vultos Mamão Dias Pedro**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AMABILIDADE E WORK ENGAGEMENT: UMA RELAÇÃO  
MEDIADA PELA SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

**Ana Margarida dos Vultos Mamão Dias Pedro**

**Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Luís Curral**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2014**

*“Escolhe um trabalho de que gostes  
e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”.*

- Confúcio

## **AGRADECIMENTOS**

### Quero agradecer...

Ao professor Doutor Luís Curral, orientador desta dissertação, por toda a ajuda, disponibilidade e orientação que foi essencial para a concretização deste projeto. Mas também à Catarina Gomes por toda a ajuda, carinho, amizade e por estar sempre presente nos momentos mais complicados, imprescindível para a realização deste trabalho!

Ao corpo docente da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações: Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Doutora Maria do Rosário Lima, Professor Doutor Manuel Rafael e Professora Doutora Isabel Paredes pelo acompanhamento, aconselhamento e por todo o conhecimento que partilharam connosco.

À Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E (ULSNA) por ter autorizado o estudo e a todos os enfermeiros que participaram no mesmo por terem perdido um pouco do seu tempo colaborando. Foram uma parte fundamental desta dissertação.

Às minhas amigas de curso que sempre me acompanharam nesta jornada e me apoiaram, em especial à Filipa, a minha companheira organizacional, à Patrícia e a Sílvia. Sem dúvida que tornaram estes cinco anos melhores!

Aos meus amigos alentejanos que não só me apoiaram durante o meu curso como ao longo da minha vida. Em especial à Ana, à Catarina e à Vera por todo o carinho, amizade e compreensão.

Ao meu namorado, Filipe, que esteve sempre presente e que sempre me apoiou não só na concretização deste projeto como em tudo, estando sempre do meu lado.

À minha família: avós, irmão e tio. Mas, principalmente aos meus pais que sempre me apoiaram ao longo da vida, me encorajaram a tomar as minhas próprias decisões e a traçar o meu caminho, um muito obrigada, sem vocês isto não seria possível!

## RESUMO

Tem sido demonstrado que *o work engagement* é um aspeto fundamental para o bem-estar, o entusiasmo, o envolvimento com o trabalho e a motivação e que tem um grande impacto no bem-estar dos colaboradores e das organizações, bem como na produtividade de ambos. O objetivo deste estudo é explorar a mediação da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o *work engagement*. Para estudar esta relação foram recolhidos dados de 175 participantes (enfermeiros e enfermeiros-chefes) que trabalham na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E (ULSNA). Os resultados evidenciam que as três variáveis correlacionam-se positivamente. Para além disto, os resultados indicam que a segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a amabilidade e o *work engagement*. Desta forma, verificou-se que a personalidade dos colaboradores exerce influência sobre o *work engagement*. Além disso, para que o *engagement* seja fomentado, é importante que os indivíduos se sintam seguros no seu ambiente de trabalho.

## ABSTRACT

It has been shown that work engagement is a key component for welfare, enthusiasm, job involvement and motivation in organizations. Furthermore, it has a big impact on the well-being of employees and organizations, as well as the productivity of both. The aim of the present study is to explore the mediation effect that psychological safety has in the relationship between agreeableness and work engagement. To study this relationship data from 175 participants (nurses and chief nurses) working in the Local Health Unit of North Alentejo, EPE (ULSNA) were collected. Our results show that all three variables correlate positively with each other. In addition, the results also show that psychological safety partially mediates the relationship between agreeableness and work engagement. In this sense, an individual's personality exerts influence on work engagement. In addition for engagement be encouraged, it is important that individuals feel safe in their work environment.

Key words: Engagement; Agreeableness; Psychological Safety

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Engagement .....	9
1.2. A Amabilidade e o <i>Work Engagement</i> .....	11
1.3. Amabilidade e Segurança Psicológica.....	12
1.4. Segurança Psicológica e <i>Work Engagement</i> .....	15
2. METODOLOGIA.....	17
2.1. Participantes:.....	17
2.2. Procedimento: .....	17
2.3. Medidas:.....	18
3. RESULTADOS .....	20
3.1. Teste de hipóteses: .....	22
4. DISCUSSÃO .....	23
4.1. Implicações Práticas .....	24
4.2. Limitações do Estudo e Sugestões Para Estudos Futuros.....	26
5. CONCLUSÃO.....	27
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, as mudanças no mercado de trabalho e as crises económicas, as organizações têm sido confrontadas com diversas mudanças e desafios. (Matos & Lopes, 2008; Silva, 2012). Perante este cenário as organizações modernas esperam que os seus colaboradores sejam proactivos, demonstrem iniciativa, sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e que demonstrem elevados padrões de desempenho. Por isto, precisam de colaboradores que se sintam com energia e sejam dedicados, ou seja, que estejam conectados com o seu trabalho e envolvidos para com organização (Bakker & Leiter, 2010).

O *engagement* é um conceito relativamente novo mas que tem um grande impacto no bem-estar dos colaboradores e das organizações, bem como na produtividade de ambos. Segundo Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) o *engagement* é visto como um estado de mente positivo, de cumprimento relacionado com o trabalho e que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Apesar de não haver um consenso na definição de *engagement*, todas têm em comum o facto de este ser considerado um aspeto positivo e que envolve o bem-estar, o entusiasmo, a motivação e o envolvimento com o trabalho. Os colaboradores que estão *engaged* na realização do seu trabalho e envolvidos na sua organização fornecem à mesma vantagens competitivas cruciais, como alta produtividade e baixo *turnover* e têm maiores probabilidades de satisfazerem as necessidades dos seus clientes, aumentando assim a lealdade destes, as vendas e os lucros (Roberts & Davenport, 2002). Dado isto, é normal que as organizações tenham investido em políticas e práticas que promovem o *engagement* e o envolvimento (Vance, 2006). Além disso, os trabalhadores que se encontram *engaged* com o seu trabalho, isto é, os trabalhadores que são entusiastas e estão envolvidos no seu trabalho diário tendem a fazer um trabalho melhor (Roberts & Davenport, 2002). Por isto, perceber como se fomenta o *work engagement* junto dos colaboradores das organizações continua a ser essencial.

Efetivamente, os indivíduos não são todos iguais, existindo diferenças individuais entre cada um, ou seja, os colaboradores não têm todos as mesmas características pessoais, bem pelo contrário. A personalidade pode ser definida como a

estrutura, mais ou menos, estável e persistente do carácter, temperamento, intelecto e físico do indivíduo, que vai permitir o seu ajustamento ao meio (Eysenck, 1976). Para além disso, a personalidade desenvolve padrões básicos de comportamento identificáveis em todos os níveis evolutivos dos indivíduos. Estes padrões mudam e são modificados pelo crescimento, desenvolvimento, aprendizagem e meio ambiente (Savastano, 1980). Segundo o modelo da personalidade do *Big Five* existem cinco principais dimensões da personalidade: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, abertura à experiência e neuroticismo (Costa and McCrae, 1992; McCrae and John, 1992; John and Srivastava, 1999). Para efeitos da presente dissertação centraremos a nossa atenção no traço da Amabilidade. Especificamente, a amabilidade refere-se a fatores da personalidade como generosidade, altruísmo, cooperação, agradabilidade, solidariedade, amabilidade, simpatia, empatia, entre outros (Costa e McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008). Foram encontrados alguns estudos que relacionam o *engagement* e o modelo do *Big Five* (p.e., Mondak, Hibbing, Canache, Seligson & Anderson, 2010; Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi & Zaidi, 2013; Inceoglu e Warr, 2011) e, foram encontradas correlações positivas entre o *engagement* e a extroversão, a amabilidade e a abertura à experiência. No entanto foi encontrada uma correlação moderada com a conscienciosidade e correlações negativas com o neuroticismo. Para além da amabilidade, outros estudos verificaram também uma relação entre a *work engagement* e a segurança psicológica – (confiança e segurança sentida pelos colaboradores para falarem sobre o que os preocupa e sobre os seus erros, como a expressarem as suas opiniões e a introduzirem ideias novas sem terem medo de ser julgados e de sofrerem consequências) (p.e., Brown & Leight, 1996; Kahn, 1990; May et al., 2004). Segundos estes estudos, a segurança psicológica também se correlaciona positivamente com o *engagement*. No entanto, para nosso conhecimento, não foram levados a cabo estudos que contemplassem a combinação destas três variáveis ao nível de uma relação propícia ao desenvolvimento de *work engagement* junto dos colaboradores organizacionais. Assim sendo, torna-se pertinente perceber se a amabilidade será um traço pertinente para a fomentação de *work engagement* junto dos colaboradores? O traço selecionado para o presente estudo foi a amabilidade, uma vez que as características deste traço – p.e., empatia, altruísmo, simpatia – são fundamentais para a população em estudo, tendo em conta as relações interpessoais que mantêm diariamente com os pacientes. Além disso, estas características parecem estar associadas

ao *work engagement* e um sentimento de segurança psicológica. Para além disso pretende-se também compreender qual o papel da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o *work engagement*? Neste sentido, sugerimos que a segurança psicológica poderá mediar a relação entre a amabilidade e o *work engagement* uma vez que algumas características deste traço de personalidade, como a empatia, podem levar a um sentimento de segurança psicológica (McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008; Carmeli, Brueller & Dutton, 2008). Por sua vez, se os colaboradores se sentirem seguros e à vontade no seu ambiente de trabalho, o seu *engagement* poderá ser fomentado. Posto isto, este estudo tem como objetivos (1) perceber qual é a influência do traço da amabilidade no *work engagement* e (2) perceber como é que a segurança psicológica pode mediar esta relação.

### **1.1. Engagement**

A noção de *engagement* é relativamente recente, sendo que a sua linha de tempo histórica é curta. Foi devido às mudanças no mercado global entre as décadas de 1980 e 1990 que o interesse em conceitos como o *engagement* dos colaboradores começou a aumentar. Este conceito tem evoluído a partir de estudos sobre a implicação, o *empowerment*, a motivação no trabalho, o envolvimento organizacional e a confiança (Rosas-Gaddi, 2004) e tem sido fortemente comercializado pelos recursos humanos de empresas de consultoria que oferecem conselhos sobre como o *engagement* pode ser criado e aproveitado (Macey & Schneider, 2008).

No entanto, apesar do *engagement* ser considerado (1) um fator positivo, com consequências positivas tanto para a organização como para os trabalhadores e, (2) uma fonte de bem-estar, tem sido difícil chegar a um consenso quanto à sua definição, não existindo uma definição geral mas sim várias. Segundo Roberts e Davenport (2002) o *engagement* pode ser definido como o entusiasmo e o envolvimento do funcionário no seu trabalho. Já Maslach e Leiter (1997, 2008) têm definido o *engagement* como o contrário do *burnout*, sendo este último um estado de exaustão (Pinto, Lima & Silva, 2008) e um problema individual, organizacional e social (Schaufeli & Buunk, 2003) que tem um impacto negativo na saúde (podendo levar, por exemplo, à depressão) e no desempenho profissional (como, por exemplo, o *turnover*) (Maslach, Schaufeli &

Leiter, 2001). Por fim, Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) definem o *engagement* como um estado de mente positivo, de cumprimento relacionado com o trabalho e que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação refere-se ao funcionário estar fortemente envolvido com o seu trabalho, e experienciar uma percepção de significância e entusiasmo. A absorção é caracterizada por o colaborador estar totalmente concentrado e “alegremente abstraído” (*happily engrossed*) no seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010). O vigor e a dedicação são as dimensões básicas e centrais, enquanto a absorção surge mais como um resultado do próprio *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova et al. 2003). Bakker e Leiter (2010) acrescentam a esta definição que o *engagement* é um estado positivo de bem-estar relacionado com o trabalho caracterizado por um alto nível de energia e forte identificação com o trabalho desempenhado. Em prol de um consenso podemos afirmar que as várias definições englobam o bem-estar, o entusiasmo, a energia, a motivação e o envolvimento com o trabalho. Para efeitos da presente dissertação recorreremos à definição de *work engagement* proposta por Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) - *engagement* como um estado de mente positivo, de cumprimento relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Quando falamos de colaboradores *engaged* estes possuem altos níveis de *engagement*. Desta forma assume-se que o *engagement* tem, também, um papel fundamental no desenvolvimento do capital humano, uma vez que é um elemento muito importante na saúde e bem-estar dos colaboradores, ajudando-os a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criando um elo positivo entre os resultados obtidos individualmente com os resultados obtidos organizacionalmente (Schaufeli & Salanova, 2007). Para além disto, os colaboradores possuem altos níveis de *engagement* quando encontram significado pessoal e motivação no seu trabalho, recebem apoio interpessoal positivo e funcionam num ambiente de trabalho eficiente. Assim, um funcionário motivado e inspirado é um funcionário *engaged* (Rosas-Gaddi, 2004). Estes tendem também a trabalhar mais e de forma mais produtiva do que os outros e estão mais propensos a produzir os resultados desejados pelos clientes e pela organização (Roberts & Davenport, 2002). Para estes colaboradores as suas aptidões e competências são bem aproveitadas, o seu trabalho é desafiante e estimulador e proporciona-lhes um sentimento de realização pessoal (Roberts & Davenport, 2002).

## 1.2. A Amabilidade e o *Work Engagement*

A abordagem do *Big Five* defende que cinco traços providenciam um modelo compreensivo e hierárquico da estrutura do traço. As dimensões do traço são a extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade, amabilidade e neuroticismo (Mondak, Hibbing, Canache, Seligson & Anderson, 2010). Todos os cinco fatores de personalidade incluem outras dimensões ou traços distintos. Para efeitos da presente dissertação, este estudo foca-se apenas na amabilidade como traço de personalidade.

A amabilidade representa a tendência que os indivíduos têm para serem cooperativos, gentis, amáveis (Graziano & Eisenberg, 1997), calorosos, preocupados com os interesses dos outros, modestos, altruístas, complacentes, serem de confiança e a confiarem (Costa & McCrae, 1992) e a evitarem o conflito (Graziano, Jensen-Cambell, & Hair, 1996). Devido à sua preocupação com os outros, é provável que se preocupem com o crescimento e desenvolvimento das necessidades dos indivíduos e é provável que procurem assegurar de que os indivíduos são recompensados adequadamente e que recebem elogios por um trabalho bem feito (Bass, 1985). Na essência, estes indivíduos são pró-sociais e têm uma orientação comum para com os outros (Costa and McCrae, 1992; John and Srivastava, 1999).

Apesar de ser amplamente aceite que o *engagement* surge tanto de fatores pessoais como ambientais (Macey and Schneider, 2008), as variáveis organizacionais e a sua influência sobre o *work engagement* têm sido exaustivamente estudadas, enquanto as variáveis individuais, como os tipos de personalidade têm sido pouco cobertos pela investigação (Willson, 2009, cit. por Zaidi et al., 2013). Assim, é necessário conhecer melhor a influência da personalidade no *engagement* porque os indivíduos entram no local de trabalho com o seu conjunto de características de personalidade (Zaidi et al., 2013).

Existem estudos que analisaram a correlação dos cinco traços de personalidade com o *engagement*, incluindo a amabilidade (Mostert & Rothmann, 2006; Wildermuth, 2008; Zaidi et al., 2013). No conjunto destes estudos existem resultados contraditórios sobre a relação entre a amabilidade e o *work engagement*. Wildermuth (2008) não encontrou qualquer correlação entre a amabilidade e o *engagement*. No entanto, Mostert e Rothmann (2006) verificaram que a amabilidade e o *engagement* encontravam-se positivamente relacionados ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ). Este resultado é suportado por Zaidi e

colegas (2013) que encontraram igualmente uma relação positiva entre o traço de amabilidade e o *work engagement* em professores universitários ( $r = 0,146$ ,  $p < 0,01$ ). Desta forma, torna-se pertinente esclarecer que tipo de relação existe entre estas variáveis. Assim, tendo em consideração os resultados dos dois últimos estudos, espera-se que exista uma relação positiva entre a amabilidade e o *work engagement* dos colaboradores.

H<sub>1</sub>: A amabilidade possui uma relação positiva com o *work engagement*.

### **1.3. Amabilidade e Segurança Psicológica**

A segurança psicológica é um conceito relativamente novo que apenas recentemente tem recebido atenção por parte dos investigadores (May, Gilson & Harter, 2004). Aliás, há cerca de 40 anos Schein e Bennis (1965) notaram que a segurança psicológica é importante para possibilitar a mudança organizacional, porque os colaboradores têm de se sentir seguros e capazes de mudar os seus comportamentos para que seja possível ocorrer uma mudança de grande escala. Desde então vários investigadores têm estudado a segurança psicológica em contextos de trabalho. Segundo Schein (1985) a segurança psicológica ajuda as pessoas a superar a atitude defensiva ou a ansiedade de aprendizagem – que ocorre quando as pessoas encaram mudança, ambiguidade e incerteza no seu ambiente de trabalho – criando um ambiente que não é ameaçador. A segurança psicológica contribui para que os indivíduos fiquem libertos para se focarem nos objetivos coletivos e na prevenção de problemas e não na sua auto-proteção (Edmondson & Roloff, 2009).

Apesar deste conceito ter sido predominantemente avaliado no contexto médico (Edmondson, 2003; Edmondson, Bohmer & Pisano, 2001; Lee, Edmondson, Thomke & Worline, 2004; Nembhard & Edmondson, 2006; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2007; Wilkens & London, 2006), a segurança psicológica tem também mostrado efeitos positivos noutros contextos de trabalho, aumentando o *work engagement* dos colaboradores (May, Gilson & Harter, 2004), o comportamento de aprendizagem da equipa (Carmeli, 2007; Edmondson, 1999) e o desempenho da organização (Baer & Frese, 2003).

A segurança psicológica pode ser definida pela capacidade de o colaborador se sentir capaz de mostrar e dedicar o seu próprio “eu” sem medo de sofrer consequências negativas para a sua imagem, estatuto ou carreira (Kahn, 1990). Mais ainda, segundo Edmondson (1999, 2004), a segurança psicológica pode ser definida como a percepção dos indivíduos das consequências de correrem riscos interpessoais no seu ambiente de trabalho. A segurança psicológica descreve ainda a percepção de que as pessoas estão confortáveis sendo elas próprias (Edmondson, 1999). Por fim, a segurança psicológica facilita a aprendizagem de comportamentos, como, por exemplo, falar sobre os erros. Isto deve-se ao facto de a segurança psicológica permitir aos indivíduos que se sintam à vontade para se expressarem e que se sintam à vontade para acreditarem que não vão ser vistos pelas outras pessoas como tendo ultrapassado os limites, mas sim como membros que contribuem para eliminar os erros e permitir suposições de trabalho que permitam construir um sistema mais forte e resistente (Edmondson, 2004). A percepção de ameaça e/ou de risco é um determinante chave para a vontade dos colaboradores falarem livremente (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Detert & Edmondson, 2005; Edmondson, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Morrison & Phelps, 1999; Ryan & Oestreich, 1991). Para tal acontecer, as pessoas não se podem sentir constrangidas com a possibilidade de os outros desaprovarem e/ou sofrerem consequências negativas que podem advir disso – estado de segurança psicológica (Nembhard & Edmondson, 2006).

A segurança psicológica é uma característica fundamental do ambiente de trabalho que pode afetar a capacidade dos indivíduos se sentirem seguros e capazes de aprenderem, mudando o seu comportamento, e estarem *engaged* no seu trabalho (Edmondson, 2004). Os indivíduos sentem-se seguros quando percebem que não irão sofrer por expressarem o seu verdadeiro “eu” no local de trabalho (May, Gilson & Harter, 2004). Num ambiente seguro, os indivíduos compreendem os limites que cercam os comportamentos aceitáveis. No entanto, condições inseguras existem quando as situações são ambíguas, imprevisíveis e ameaçadoras (May, Gilson & Harter, 2004). O ambiente de trabalho tem de transmitir segurança aos indivíduos para correrem riscos interpessoais e valorizarem as contribuições de cada indivíduo no processo de trabalho (Edmondson, 1999), isto porque quando as pessoas sabem que são apreciadas e valorizadas têm maiores probabilidades de se sentirem seguras e discutirem os problemas sem terem medo de sofrerem consequências interpessoais (Carmeli, Brueller

& Dutton, 2008). Assim, um ambiente de trabalho caracterizado por segurança psicológica é necessário para que os indivíduos se sintam seguros e capazes de mudar o seu comportamento (Schein & Bennis, 1965).

Um bom exemplo, aplicado à população em estudo (enfermeiros), e que demonstra as diferenças entre um ambiente de trabalho hostil e um ambiente de segurança psicológica é o estudo de Edmondson (1996) em equipas de cuidados aos pacientes em hospitais. Neste, a autora encontrou diferenças significantes nas crenças dos membros sobre as consequências sociais de reportar erros na medicação. Em algumas equipas, os membros reconheciam abertamente os erros e discutiam formas de evitar a sua recorrência. Noutros, os membros mantinham o conhecimento do erro na medicação para eles próprios (Edmondson, 1996). As crenças dos membros da equipa sobre o contexto interpessoal nessas equipas podem ser caracterizadas como tácitas; são automáticas, tomado como certa a avaliação “da forma como as coisas são por aqui”. Por exemplo, uma enfermeira de uma equipa explica que é um assunto natural, “Os erros são sérios devido à toxicidade das drogas [que nós usamos] – então nós não temos medo de dizer à enfermeira-chefe”. Pelo contrário, uma enfermeira de outra equipa no mesmo hospital reportou, “Você é julgado! As pessoas são culpadas pelos seus erros... Você não quer cometer nenhum.” Estas frases ilustram as diferenças marcantes entre o contexto interpessoal. Na primeira equipa, os membros percecionavam como evidente que falar é natural e necessário, enquanto na outra, falar era visto como o último recurso.

Tendo isto em conta, é importante que exista um ambiente de trabalho seguro e que os colaboradores se sintam à vontade para falarem e para se expressarem sem estarem constantemente preocupados e com receio. A personalidade de cada um pode ter influência nisto, mais especificamente traços de personalidade como a amabilidade.

A amabilidade refere-se a traços que levam a atitudes e a comportamentos pró-sociais. Indivíduos com nível elevado de amabilidade possuem tendência a serem socialmente agradáveis, altruístas, empáticos, cuidadosos com os outros, leais, prestativos, gentis, cooperativo e a apoiar emocionalmente os demais (Costa e McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008). Além disso, este fator consiste em traços como educação, flexibilidade, ingenuidade, solidariedade e mente aberta (Judge &

Bono, 2000). Os indivíduos com este traço de personalidade tendem a estar disponíveis para ajudar aos outros, a ser responsivos e empáticos, transmitem confiança e acreditam que a maioria das outras pessoas irá agir da mesma forma (Bartholomeu, Nunes & Machado, 2008; Tomaz, Zanini & Faria, 2013).

Assim, dado que a amabilidade se caracteriza por potenciar a empatia Costa e (McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008) que por sua vez promove a percepção de segurança psicológica (Carmeli, Brueller & Dutton, 2008) espera-se que nos colaboradores:

H<sub>2</sub>: A amabilidade esteja positivamente associada com a segurança psicológica.

#### **1.4. Segurança Psicológica e *Work Engagement***

Os colaboradores que se encontram *engaged* têm tendência a trabalhar mais e melhor, encontrando-se mais motivados e envolvidos com o seu trabalho, podendo assim, aumentar a produtividade da organização. Devido a isto, estes trabalhadores tendem a permanecer nas organizações, havendo também uma diminuição no *turnover*. Estas consequências provenientes do *engagement* vão contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e da organização. Portanto, é do interesse tanto da organização como dos colaboradores que o *engagement* seja criado e mantido continuamente, evitando também a prevalência de *burnout* entre os colaboradores. Sendo este aspeto algo tão importante e benéfico para os colaboradores e para as organizações é importante que todas as organizações se esforcem para que todos os seus trabalhadores se encontrem *engaged* e estejam motivados e envolvidos com o seu trabalho e com a organização. Uma forma de isto acontecer pode ser através da segurança psicológica. Estudos existentes já associaram a segurança psicológica ao *work engagement* pessoal e ao envolvimento no trabalho (Brown & Leight, 1996; Kahn, 1990; May, Gilson & Harter, 2004). Ainda, segundo Schepers e colaboradores (Schepers, Jong, Wetzels & Ruyter, 2008) a segurança psicológica tem também mostrado efeitos positivos em contextos de trabalho, tornando os colaboradores mais *engaged*.

A segurança psicológica contribui para o *work engagement* porque reflete as crenças do colaborador de que este se pode entregar sem ter medo de sofrer

consequências negativas (May, Gilson & Harter, 2004). Indivíduos nestes ambientes devem ser ativamente *engaged* nos seus interesses, nas suas tarefas e tentar novas formas de fazer tarefas relacionadas com o seu papel (Amabile, 1983). No entanto, colaboradores em ambientes inseguros caracterizados por condições ambíguas, imprevisíveis e ameaçadoras, provavelmente tenderão a não se encontrar *engaged* com o seu trabalho e de serem cautelosos ao tentarem coisas novas (May, Gilson & Harter, 2004). Além disso, a vontade dos indivíduos para participarem em atividades de resolução de problemas diminui significativamente quando percebem a equipa como hostil (Dutton, 1993; MacDuffie, 1997). De facto, eles têm maior probabilidade de agir de formas que diminuam comportamentos de aprendizagem (Argyris & Schon, 1978). Uma forma é afastar-se da equipa e do seu trabalho (Nembhard & Edmondson, 2006). Kahn (1990) descreve isto como *disengagement* pessoal.

Um ambiente caracterizado por segurança psicológica pode contribuir para a percepção de força física e mental (p.e., vitalidade), o que irá afetar a capacidade dos indivíduos se tornarem *engaged* nos comportamentos de trabalho e envolverem-se mais especificamente em trabalho criativo (Kark & Carmeli, 2008). A segurança psicológica cria vontade de mudar hábitos pessoais (Schein & Bennis, 1965) e deve permitir que os membros da equipa sejam entusiásticos sobre a melhoria e o seu papel nesse processo. Assim, supõe-se que:

H<sub>3</sub>: A segurança psicológica encontra-se associada positivamente com o *work engagement* dos colaboradores.

Tendo em consideração as relações propostas anteriormente coloca-se uma última hipótese que será a de mediação:

H<sub>4</sub>: A segurança psicológica medeia a relação entre a amabilidade e o *work engagement*.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. Participantes:**

Neste estudo participaram 175 enfermeiros (enfermeiros e enfermeiros-chefes) que trabalham na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E (ULSNA), nomeadamente do Hospital Dr. José Maria Grande de Portalegre, da Unidade de Cuidados na Comunidade *Ammaya*, a Unidade de Saúde Familiar *Portus Alacer* e a Unidade de Saúde Familiar Plátano de Portalegre. Destes 175, 14 ocupam a função de enfermeiro-chefe e 161 de enfermeiro. A experiência profissional varia entre 3 a 40 anos de serviço, sendo a sua média de 18 anos. Quanto às habilitações profissionais todos são licenciados e 56% possuem como grau académico a licenciatura, 15,4% tiraram especialização, 16% pós-graduação e 12,6% mestrado. Relativamente às idades, estas vão desde os 26 anos até ao 61, sendo a média de idade de 41 anos. Ainda, 77,1% dos participantes são do sexo feminino enquanto apenas 22,9% são do sexo masculino. Por fim, os participantes estão distribuídos pelos seguintes serviços: UCC/UCSP *Amaaya*, USF Plátano, USF *Portus Alacer*, Cuidados Continuados/Paliativos, Ortopedia, Pediatria, Medicina (ala esquerda e ala direita), Obstetrícia/Ginecologia, Cirurgia Homens, Cirurgia Mulheres, Bloco Operatório, Serviço de Urgência, UCI, Consultas Externas e Psiquiatria.

### **2.2. Procedimento:**

O primeiro passo foi o pedido de autorização para efetuar o presente estudo na ULSNA e, assim, aplicar o questionário preparado para o mesmo. Após a autorização da comissão de ética levou-se a cabo o pedido de colaboração no estudo junto dos enfermeiros. O preenchimento do questionário foi no local e durante o horário de trabalho. Os mesmos foram entregues aos enfermeiros-chefes que os distribuíram pelos enfermeiros pertencentes à sua equipa de trabalho e foram recolhidos igualmente através dos enfermeiros-chefes. A participação no estudo foi voluntária e os objetivos do mesmo encontravam-se descritos no início do questionário para que os participantes pudessem conhecer os mesmos e compreender o estudo em que estavam a participar.

### 2.3. Medidas:

De modo a ir de encontro aos objetivos proposto o questionário foi construído dividindo-se em 3 seções: 1 – Bem-Estar (*Engagement* e Segurança Psicológica); 2 - Personalidade; 3 – Dados Demográficos e de Caracterização.

**Variáveis demográficas / de controlo:** Consideraram-se como variáveis controlo a idade, o sexo, a categoria profissional e o número de anos de experiência profissional. A inclusão destas variáveis permite verificar se os aspetos demográficos dos enfermeiros possuem algum efeito nos seus níveis de *Engagement* e de Segurança Psicológica.

***Engagement:*** foi medido através do *Student Engagement Inventory* (SEI) desenvolvido por Schaufeli e colaboradores (2002) e que apresenta uma consistência interna aceitável, apresentando alfas de *Cronbach* entre 0,65 e 0,86. Para o presente estudo recorreu-se a versão reduzida e adaptada para Portugal por Martinez, Marques-Pinto, Salanova, e Lopes da Silva (2001), e adaptou-se a formulação dos itens a população em estudo. Esta escala é composta por 9 itens que se dividem em 3 dimensões de *engagement*: vigor (3 itens, por exemplo, “no meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia”), dedicação (3 itens, por exemplo, “estou entusiasmado(a) com o meu trabalho” e absorção (3 itens, por exemplo, “sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”). As respostas são dadas numa escala de 7 pontos que varia entre “Nunca” e “Sempre”.

Foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória a este instrumento, com o objetivo de avaliar a sua estrutura interna e determinar se as medidas hipotéticas realmente medem o que se pretende medir. A extração dos fatores foi realizada com base no método de análise em componentes principais com rotação *varimax*. A seleção dos itens por fatores considerou os seguintes critérios: (1) depois de ter sido realizada a rotação *varimax*, consideraram-se os itens saturados a mais de 0.50; (2) eliminaram-se todos os itens que apresentassem pesos fatoriais superiores a 0.20 simultaneamente em vários fatores (itens ambíguos) e (3) calcularam-se os alfas de *Cronbach*, a correlação entre item e o valor global da escala, bem como o valor de *alpha* caso o item fosse eliminado (Castanheira, 2005).

A Análise Fatorial Exploratória à escala de *Work Engagement* reteve um único fator com pesos fatoriais acima de 0.50, que explica 62% da variância total, e inclui todos os itens propostos. Um *alpha* de 0.92 revela uma consistência interna muito boa do instrumento. Estes resultados vão ao encontro da solução de fator único, já referidos por Schaufeli e colaboradores (2002).

**Amabilidade:** A amabilidade foi medida com 16 itens do NEO-PI-R, versão reduzida. Com base numa análise fatorial, a versão portuguesa adaptada por Costa & McCrae (1992) obteve resultados semelhantes aos alcançados noutros países, independentemente do método utilizado. Os 16 itens apresentam medidas de fidedignidade de 0,88. (Costa & McCrae, 1992). As respostas foram dadas numa escala de 7 pontos que varia entre “Nada” e “Totalmente”.

Neste sentido, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, para avaliar a estrutura interna do inventário. A extração dos fatores foi levada a cabo através do método de análise em componentes principais com rotação *varimax*. A seleção dos itens teve por base o critério de pesos fatoriais superior a 0.50.

A Análise Fatorial Exploratória reteve um fator único, que explica 44,6% da variância total, e inclui todos os itens propostos. Um *alpha* de 0.90 revela uma boa consistência interna do instrumento. Estes resultados vão ao encontro da solução de fator único para o traço amabilidade, já referidos por Costa & McCrae (1992).

**Segurança Psicológica:** Esta variável foi medida com 3 itens ( $\alpha = .71$ ) criados por May, Gilson & Harter (2004) baseada no trabalho desenvolvido por Kahn em 1990. Os itens foram traduzidos e adaptados para a população portuguesa através de metodologias de *back translation* e do recurso a supervisores com elevado grau de *expertise* na língua inglesa que contribuíram para a concretização e validação do processo de tradução para a língua portuguesa. Esses itens avaliam se os indivíduos se sentem confortáveis para serem eles próprios e expressarem as suas opiniões no trabalho ou se o ambiente no local de trabalho é ameaçador. A versão utilizada desta escala é composta pelos seguintes itens: 1 - Não tenho medo de ser eu próprio no meu local de trabalho; 2 - Expresso abertamente a minha opinião na minha equipa; 3 - Sinto-me confortável no meu local de trabalho. As respostas foram dadas numa escala de 7 pontos que varia entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, de forma a avaliar a estrutura interna do inventário. A extração dos fatores foi levada a cabo através do método de análise em componentes principais com rotação *varimax*. A seleção dos itens relativos ao fator foi realizada tendo em conta o critério de pesos fatoriais superiores a 0.50.

A Análise Fatorial Exploratória reteve um fator único, que explica 75,7% da variância total, e inclui todos os itens propostos. Um *alpha* de 0.84 revela uma boa consistência interna do instrumento. Estes resultados vão ao encontro da solução de fator único, já referidos por May, Gilson & Harter (2004).

**Idade:** A idade foi considerada como variável de controlo uma vez que pode ter efeito no *work engagement* dos colaboradores. Segundo Coetzee e Villiers (2010) os indivíduos que se encontram numa fase em que a sua carreira está estabilizada, experienciam níveis significativos mais altos de absorção nas suas atividades de trabalho do que os indivíduos que ainda estão a explorar a sua carreira.

### 3. RESULTADOS

A tabela 1 apresenta as médias das variáveis, os desvios padrão e a matriz de correlações entre as variáveis.

Tabela 1. Médias, Desvios-padrão e valores de correlação de Pearson (bi-variada)

	Média	S.D.	1.	2.	3.	4.
1. Idade	41.31	9.28	1			
2. Amabilidade	5.45	0.68	-.106	1		
3. Segurança Psicológica	5.60	1.11	.086	.373**	1	
4. Work Engagement	4.44	0.98	.166*	.335**	.555**	1

\*p<.05

\*\*p<.001

A Tabela 1 mostra que o *work engagement* se correlaciona positivamente com a segurança psicológica ( $r = .555, p < .01$ ) e com a amabilidade ( $r = .335, p < .01$ ). Além disso, existe também uma relação positiva entre a segurança psicológica e a amabilidade ( $r = .373, p < .01$ ).

Para testar as hipóteses 1 a 4, foi seguida a metodologia de Preacher and Hayes (2004, 2008) para a estimativa dos efeitos indiretos em modelos de mediação simples, com múltiplos preditores usando o INDIRECT, para o SPSS (Preacher & Hayes, 2008). Os efeitos indiretos, totais e diretos foram estimados para a variável preditora (ou seja, a amabilidade), na variável dependente (ou seja, o *work engagement*) através da variável mediadora proposta (ou seja, a segurança psicológica). Para além disto, esta macro calcula o Teste Sobel (Sobel, 1982) para o efeito indireto, total e específico bem como intervalos de confiança de *bootstrap* para os efeitos indiretos (Preacher & Hayes, 2008) com correção de enviesamentos. Este também permite controlar o efeito de uma ou mesmo mais variáveis. No presente caso dada correlação positiva entre o *work engagement* e a idade, a última é considerada como variável de controlo no modelo de mediação. O método *bootstrap* é considerado uma abordagem mais rigorosa do que a abordagem de regressão múltipla de três etapas (Baron & Kenny, 1986) e o teste de Sobel (Sobel, 1982) para estimar a mediação e os efeitos indiretos. Isto acontece uma vez que o *bootstrap* requer apenas: (1) a existência de um efeito para ser mediado, e (2) que o efeito indireto deve ser estatisticamente significativo no sentido previsto pela hipótese de mediação. Para este estudo, foi repetido o processo de *bootstrap* um mínimo recomendado de 5.000 vezes. A Tabela 2 apresenta esses resultados.

Tabela 2. Análise de Mediação para o Work Engagement com recurso a *bootstrap re-sampling*<sup>a</sup>.

	Work Engagement	
	Beta	t-teste
B coeff 1 = amabilidade → <i>work engagement</i> (c)	.517**	5.05
B coeff 2 = amabilidade → segurança psicológica (a)	.633**	5.49
B coeff 3 = segurança psicológica → <i>work engagement</i> (b)	.425**	7.12
B coeff 4 = amabilidade → <i>work engagement</i> controlando a segurança psicológica (c')	.248*	2.54
B coeff 5 = efeito parcial da idade no <i>work engagement</i>	.015*	2.28
B coeff 6 = efeito indireto	.269	
Efeito indireto - LL 95% CI	.143	
Efeito indireto - UL 95% CI	.433	

<sup>a</sup>. Bootstrap re-sampling=5000; N=175

\*p<.05

\*\*p<.001

### 3.1. Teste de hipóteses:

A hipótese 1 refere-se a relação positiva que poderá existir entre a amabilidade e o *work engagement*. Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre as variáveis (B =.517, p<.001), desta forma verifica-se que a amabilidade prediz positivamente o *work engagement*. Desta forma corrobora-se esta hipótese.

Relativamente à relação positiva entre a amabilidade e a segurança psicológica (hipótese 2), verifica-se que esta é igualmente suportada, dado que a relação entre ambas as variáveis é positiva (B =.633, p<.001).

Também, a terceira hipótese, nomeadamente referente à segurança psicológica encontrar-se correlacionada positivamente com o *work engagement* dos colaboradores é

corroborada, visto que existe uma relação positiva entre estas variáveis ( $B = .425$ ,  $p < .001$ ).

Em suma, estes resultados corroboram as hipóteses 1, 2 e 3. Para além disto, verificou-se um efeito significativo da variável controlo idade e o *work engagement* ( $B = .152$ ,  $p < .05$ ).

Por fim, relativamente à hipótese 4 – a segurança psicológica medeia a relação entre a amabilidade e o *work engagement* – verificou-se que o efeito indireto da amabilidade no *work engagement* através da segurança psicológica foi de  $B = .269$ . Uma vez que o 0 não se encontra no intervalo de confiança de 95%, podemos concluir que o efeito indireto é significativo para o nível de significância  $p < .05$ . Após a introdução do mediador (segurança psicológica), a amabilidade continuou a predizer o *work engagement* ( $B = .248$ ,  $p < .05$ ) (ou seja, mediação parcial). Verificou-se também um resultado significativo por parte do teste Sobel ao modelo de mediação ( $B = .271$ ,  $p < .001$ ). Assim, estes resultados suportam a hipótese 4.

No geral, o modelo proposto explica 34% ( $\text{Adj}R^2 = .335$ ,  $p < .001$ ) da variação do *work engagement*.

#### **4. DISCUSSÃO**

O presente estudo propõe um modelo que liga a amabilidade e o *work engagement*, mediado pela segurança psicológica. Apesar de o *work engagement* ser um conceito bastante estudado, este estudo revela novas relações entre estas três variáveis. Para além disto, estas descobertas contribuem para a literatura do *work engagement* e ajudam a clarificar o efeito da amabilidade neste, através da segurança psicológica.

Os resultados indicam que a amabilidade desempenha um papel positivo na fomentação de *work engagement*, tal como foi hipotetizado. Desta forma, este estudo vai reforçar os estudos de Zaidi Zaidi et al. (2013) e de Mostert e Rothmann (2006) que encontram uma relação positiva entre estes dois fatores. Assim, indivíduos que possuem características que compõem a amabilidade como por exemplo, empatia, altruísmo, cooperação, preocupação com os interesses dos outros, (Graziano & Eisenberg, 1997;

McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992), têm maiores probabilidade de se preocuparem com o crescimento e desenvolvimento das necessidades dos indivíduos e, de se certificarem que os indivíduos são recompensados adequadamente e elogiados quando um trabalho é bem feito (Bass, 1985). Este estudo contribui também para a literatura do *work engagement*, dado que reforça os estudos já prévios que indicam a existência de relação amabilidade e *work engagement* (Mostert & Rothmann, 2006; Zaidi et al., 2013). Os resultados do presente estudo sugerem que a relação positiva entre estas duas variáveis pode melhorar o funcionamento da organização e da satisfação (Bakker & Leiter, 2010), uma vez que os resultados sugerem os traços de personalidade – relacionados com a amabilidade – dos colaboradores contribuem para a fomentação de *work engagement* e conseqüentemente, melhorias no desempenho dos colaboradores (Bakker & Leiter, 2010).

Os resultados deste estudo indicam também que a segurança psicológica antecede positivamente o *work engagement*, indo ao encontro estudo de May, Gilson & Harter (2004) que afirmam que a segurança psicológica produz efeitos positivos em contextos de trabalho, aumentando o *work engagement* dos colaboradores. Assim, se os colaboradores acreditarem e perceberem que se podem entregar sem terem medo de sofrer conseqüências negativas, a segurança psicológica promove o *work engagement*. (May, Gilson & Harter, 2004). Para além disto, os resultados demonstram também que a segurança psicológica medeia parcialmente a relação da amabilidade com o *engagement*. Por outras palavras, podemos verificar que os comportamentos associados ao traço de personalidade de amabilidade tendem a levar à perceção da existência de um ambiente psicologicamente seguro, o que por sua vez, leva a que se verifique a promoção de *work engagement* (May, Gilson & Harter, 2004). Desta forma, o presente estudo permite alargar a literatura sobre *work engagement*, uma vez que acrescenta acerca do papel mediador que a segurança psicológica representa na relação entre amabilidade e *work engagement*.

#### **4.1. Implicações Práticas**

Dado que a amabilidade parece possuir efeitos positivos para a fomentação do *engagement*, considera-se benéfico, quer para o individuo quer para a organização, que exista uma sensibilidade para este traço, que, conseqüentemente, pode levar a alterações

de comportamentos que contribuam para a promoção de características de bem-estar de forma a melhorar o ambiente de trabalho. Boyce, Wood & Powdthavee (2013) verificaram que efetivamente a personalidade pode mudar ao longo do tempo e, para além disto, tais mudanças estão fortemente ligadas ao bem-estar individual. De acordo com o autor, centrarmo-nos sobre quem somos e como nos relacionamos com o mundo que nos rodeia tem o potencial para desbloquear grandes melhorias em nosso bem-estar. Neste sentido, promover condições nas quais o crescimento da personalidade ocorre - como por exemplo, por meio da formação que contribua para a sensibilização destas características da personalidade que promovem bem-estar e um ambiente de trabalho seguro - pode ser uma maneira eficaz de melhorar o bem-estar. Considerando que o *work engagement* é também entendido como bem-estar seria relevante considerar a mutabilidade da personalidade na maleabilidade do *work engagement*.

Além disto, é importante fazer um levantamento de dados relativos ao bem-estar dos indivíduos e das equipas a que pertencem. Para tal, seria necessário estudar não só os aspetos negativos do bem-estar, como já tem sido feito anteriormente, mas também os níveis de *engagement* com o trabalho, designadamente na sua relação com a segurança psicológica. Esta é uma recomendação que sucede dos resultados deste estudo, e que poderá contribuir para um diagnóstico do bem-estar dos indivíduos e, por conseguinte, das equipas, dada a população alvo estudada. Uma vez que este estudo nos permite afirmar que a segurança psicológica possui um efeito na fomentação do *engagement*, deve destacar-se a importância de criar um ambiente de trabalho no qual os indivíduos se sintam à vontade para falarem e expressarem as suas opiniões sem receio ou medo de sofrerem consequências. Assim, e considerando os enfermeiros em maior relevo, seria importante sensibilizar todos os enfermeiros, (enfermeiros e enfermeiros-chefe) para a importância da criação de este ambiente e como podem mante-lo mesmo em situações de maior *stress*.

Estes resultados são importantes para as organizações, dado que o *engagement* tem um papel fundamental no desenvolvimento do capital humano, pois é um elemento muito importante na saúde e bem-estar dos colaboradores, ajudando-os a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criando um elo positivo entre os resultados obtidos individualmente com os resultados obtidos a nível organizacional (Schaufeli & Salanova, 2007).

Então, sucintamente, para que os indivíduos se sintam seguros psicologicamente e *engaged*, é importante informar e até existir alguma formação que possa advertir os enfermeiros e enfermeiros-chefe da importância do traço de personalidade de amabilidade e que, conseqüentemente, levem a comportamentos englobados neste traço.

#### **4.2. Limitações do Estudo e Sugestões Para Estudos Futuros**

Este estudo tem algumas limitações. Para começar, a amostra do estudo diz respeito a um grupo muito específico (apenas enfermeiros) na sua maioria mulheres e, por isso, qualquer generalização levada a cabo para outras amostras deve ser feita de uma forma muito consciente e ponderada. Contudo, estes resultados são importantes quer para os profissionais do sector da saúde quer para outros profissionais, uma vez que dizem respeito ao *work engagement*, aos traços de personalidade, mais propriamente ao traço de personalidade da amabilidade, e a segurança psicológica, variáveis que se encontram relacionadas com outras características que se ligam a resultados positivos, nomeadamente satisfação, entusiasmo, motivação, segurança e melhores desempenhos (Schaufeli & Bakker, 2010; Leiter & Bakker, 2010) já verificado noutros estudos em diferentes população.

Segundo, o instrumento construído constitui-se apenas por medidas de autoavaliação e quantitativas, sendo que, o estudo se tornaria muito mais abrangente e completo, se se incluíssem também medidas objetivas – p.e. contemplar o número de erros reportados como medida objetiva da segurança psicológica - e de hetero avaliação – p.e. avaliar os traços dos respetivos colegas – e recolha de informação qualitativa que substanciasse os dados quantitativos – por exemplo, entrevistas que permitissem suportar dados quantitativos e fornecer informações mais detalhadas sobre a sua perceção de *work engagement* e segurança psicológica.

Outra limitação prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos em apenas um momento. Embora isto possa levar a “common method biasing”, vários autores não só não encontraram diferenças significativas entre as avaliações do colaborador e o supervisor (Shalley, Gilson & Blum, 2009; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004), mas sugerem também que “common method biasing” não é um fenómeno onipresente sempre que são obtidos através de medidas de respostas individuais (Brannick, Chan, Conway, Lance & Spector, 2010). Apesar de não ser

possível excluir a possibilidade de existência de efeito da variância comum na relação estudada, o teste de um fator de *Harman*, incluindo todos os itens dos três constructos, revelou uma solução de cinco fatores com valor próprio superior a 1.0, em vez de um único fator. Esta solução foi responsável por 64% da variância total. Além disso, nenhum dos fatores é responsável pela maioria da variância. Portanto, parece que os resultados indicam que não há enviesamentos devidos à variância comum.

Resumindo, como resultado dessas limitações, a pesquisa futura deve considerar dados de várias fontes, configurações longitudinais e outros grupos profissionais, de modo a: (1) controlar a influência do “*common method bias*”, (2) evitar a desejabilidade social e (3) aumentar a fiabilidade do estudo. Para além disto, considerando que existem outros traços de personalidade e as implicações práticas sugeridas neste estudo, propõem-se outras duas questões que serão relevantes considerar em próximos estudos. Nomeadamente qual a relação que existe entre os restantes traços de personalidade, o *work engagement* e a segurança psicológica? E, que tipo de práticas de gestão de recursos humanos poderão ajudar as pessoas a ficarem mais sensibilizadas à utilização de comportamentos associados ao traço da amabilidade, bem como aos restantes que possam ser pertinentes para o *work engagement*?

## 5. CONCLUSÃO

Em suma, argumentamos e encontramos suporte para a afirmação de que a amabilidade se correlaciona positivamente com o *work engagement* e com a segurança psicológica. Para além disto, verificou-se também que a segurança psicológica pode atuar como mediadora na relação entre a amabilidade e o *work engagement*.

Como já referido anteriormente, este estudo sugere um novo modelo que abrange três variáveis que ainda não tinham sido em conjunto contempladas. Assim, com base neste estudo, verifica-se a importância que os traços de personalidade – amabilidade – e a segurança psicológica possuem na fomentação do *work engagement*. Desta forma, remete-se para a importância da sensibilização dos colaboradores das organizações para a consciencialização destas relações.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly* 43, 23-57.
- Awadh, A. M., & Ismail, W. K. W. (2008). The Impact of Personality Traits and Employee Work-Related Attitudes on Employee Performance with the Moderating Effect of Organizational Culture: The Case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108–127.
- Baer, M., & Fresse, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakker, A. B., Demerouti, A., & Verbeke, W. (2004). Using the job resources-demand model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. 181-196. New York: Psychology Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartholomeu, D., C. H., Nunes, & Machado, A. A. (2008). Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários. *Psico-USF*, 13(1), 41–50.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Boyce, C. J., Wood, A. M., & Powdthavee, N. (2013). Is Personality Fixed? Personality Changes as Much as “Variable” Economic Factors and More Strongly Predicts Changes to Life Satisfaction. *Social Indicators Research*, *111*(1), 287-305. DOI: 10.1007/s11205-012-0006-z.
- Brannick, M.T., Chan, D., Conway, J.M., Lance, C.E., & Spector, P.E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, *13*, 407-420.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 358-368.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organizations. *Long Range Planning*, *40*(1), 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2008). Learning behaviours in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, *26*, 81-98. Doi: 10.1002/sres.932
- Castanheira, F. V. S. (2005). *Exigências emocionais nos serviços pós-venda: Os fins justificam os meios?*. Dissertação de mestrado em Stress e Bem-Estar, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Coetzee, M., & Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, *14*(1), 27-58.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- 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.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: the bind of risky voice opportunities in organizations. *Harvard Business School Working Paper*, 5-49.
- Dutton, J. E. (1993). The making of organizational opportunities: an interpretive pathway to organizational change. In: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.). *Research in organizational behavior*. 195-226. Greenwich, CT: JAI Press.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes, is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-32.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary actions teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In: Kramer, R. M., & Cook, K. S. (eds.). *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. 239-272. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: team learning and an new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Edmondson, A., & Roloff, K. (2008). Overcoming Barriers to Collaboration: Psychological Safety and Learning in Diverse Teams. In: Sales, E., Goodwin, G.

- G., Burke, C. S. (Eds). *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eysenck, H. J., & Wilson, G. D. (1976). *A Textbook of Human Psychology*. England: Lancaster.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. H. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology*. 795–824. San Diego, CA: Academic Press.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 820–835.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, *10*(4), 177-181. Doi: 10.1027/1866-5888/a000045
- John O. P., Srivastava S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives. In: Pervin LA, John OP (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2<sup>a</sup> ed.). 102-138. New York: Guilford.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751-765. Doi: 10.1037//0021-9010.85.5.751
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S. A., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organizational Science*, *15*(3), 310-326.

- Leiter, M. P. , & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction.. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. 1-9. New York: Psychology Press.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psycholog*. 3-30.
- Martinez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Lopes da Silva, A. (2002). Burnout en estudiantes universitarios de Espana y Portugal: Un estudio transcultural. *Ansiedad y Estrés*, 8(1), 1–112.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512. Doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Anual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matos, F., Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*, 2(14), 233-245.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McCrae R. R., John O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*, 45-81.
- Mondak, J. J., Hibbing, M. V., Canache, D., Seligson, M. A., & Anderson, M. R. (2010). Personality and Civic Engagement: An Integrative Framework for the Study of Trait Effects on Political Behavior. *American Political Science Review, 104*(01), 85-110. doi:10.1017/S0003055409990359.
- Mostert K, Rothmann S (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice, 34*(5), 479-491.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Make it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour, 27*(7), 941-966.
- Pinto, A. M., Lima, M. L., & Silva, A. L. (2008) Delimitação do conceito de burnout. In Pinto, A. M., & Chambel, M. J. *Burnout e engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour research methods, instruments, & computers : Journal of the Psychonomic Society, Inc, 36*(4), 717-31. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15641418>.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods, 40*(3), 879-891. Doi:10.3758/BRM.40.3.879.
- Roberts, D. R. & Davenport, T. O. (2002). *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It*. Wiley Periodicals, Inc. 21-29. DOI 10.1002/ert.10048.

- Rosas-Gaddi, R. R. (2004). *Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All*. Development Dimensions International, Inc.1-4. Obtido a partir de: [http://66.179.232.89/pdf/ddi\\_ph\\_leadershipandemployeeengagement\\_ar.pdf](http://66.179.232.89/pdf/ddi_ph_leadershipandemployeeengagement_ar.pdf).
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Savastano, H. (1980). Abordagem do binómio saúde-doença e do conceito de personalidade no ecossistema: Implicações em saúde pública. *Revista Saúde Pública. S. Paulo, 14*, 42-137.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: a review. In: Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (eds.). *Work engagement: recent developments in theory and research*. New York: Psychological Press.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. (2003). Burnout: an overview of 25 years of research and theorizing. In: Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M, & Cooper, C. L. (eds.). *The handbook of work and health psychology*. 383-428. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping, 20*, 177-196.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.

- Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schepers, J., Jong, A., Wetzels, M., & Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: a multi-level assessment in education. *Computers & Education, 51*(2), 757-775.
- Shalley, C.E., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal, 52*, 489-505.
- Silva, J. A. (2012). Mudança organizacional e liderança. In: Neves, A. L., & Costa, R. F. (eds.). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. 452-454. Lisboa: RH Editora.
- Silva, R. S., Schlottfeldt, C. G., Rozenberg, M. P., Santos, M. T., & Lelé, A. J. (2007). Replicabilidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores em medidas da personalidade. *Moisaco: estudos em psicologia, 1*(1), 37-49.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: Leinhardt, S. (Ed.). *Sociological Methodology*. 290- 312. Washington, DC: American Sociological Association.
- Tomaz, R. S. R., Zanini, D. S., & Faria, M. R. (2013). Desenvolvimento de uma medida para avaliação de personalidade baseado no modelo Big Five. *Fragments de cultura, 23*(4), 507-514.
- Tucker, A. T., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An Empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science, 53*(6), 894-907.

- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Wildermuth C (2008). *Engaged to serve: The relationship between employee engagement and the personality of human services professionals and paraprofessionals*. USA: Tese de Doutorado não publicada. Bowling Green State University.
- Wilkens, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510-523.
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., & Zaidi, G. B. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1344–1353. doi:10.5897/AJBM12.290.