



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Cláudia Filipa Pais Henriques Bento

***Work Engagement: A Influência da
Personalidade e do Clima
Organizacional no *Engagement****

Junho de 2017



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Cláudia Filipa Pais Henriques Bento

***Work Engagement: A Influência da
Personalidade e do Clima
Organizacional no *Engagement****

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Psicologia Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação da

Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Junho de 2017

DECLARAÇÃO

Nome: Cláudia Filipa Pais Henriques Bento

Endereço eletrónico: claudia.bento92@hotmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 14174430

Título da tese: *Work engagement: A influência da Personalidade e do Clima organizacional no Engagement.*

Orientadora: Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Psicologia Aplicada – Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Desporto

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 09 de junho de 2017

Assinatura: Cláudia Filipa Pais Henriques Bento

(Cláudia Filipa Pais Henriques Bento)

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Enquadramento Conceptual	6
Estudo Empirico	12
Participantes	12
Instrumentos de medida	13
Procedimentos	14
Análises	15
Resultados	16
Discussão e Conclusão	21
Referências	24

Índice de quadros

Quadro 1. Valores de Engagement	16
Quadro 2. Valores do clima organizacional	16
Quadro 3. Correlação de Pearson para verificar a associação entre Engagement e Idade.....	17
Quadro 4. Associação entre Clima Organizacional e Antiguidade	17
Quadro 5. Relação entre Engagement e Clima organizacional	18
Quadro 6. Regressão linear	19
Quadro 7. Correlação entre facetas do NEO PI-R, Engagement e Clima organizacional	20

Agradecimentos

To Dream the impossible dream.

To Fight the unbeatable foe.

To Bear with unbearable sorrow.

To Run where the brave dare not go.

To Right the unrightable wrong.

This is my quest, to follow that star.

No matter how hopeless, no matter how far.

To fight for the right, without questions or pause.

“man of la mancha”

Ao iniciar esta jornada tempestuosa cheia de altos e baixos e com as emoções à flor da pele tenho muita gente a quem devo um agradecimento especial por todo o apoio e carinho que me deram ao longo destes 5 anos que culminaram neste momento tão importante para mim.

Tenho que agradecer à minha orientadora Ana Veloso pela paciência e tempo que disponibilizou para que concluísse esta etapa com sucesso.

Quero agradecer à minha família por estar sempre presente nos bons e nos maus momentos, por me darem toda a atenção, carinho, disponibilidade e motivação.

Quero acima de tudo agradecer aos meus pais, todos os sacrifícios que fizeram, pois foi graças a eles que consegui tornar este sonho realidade.

À minha madrinha Fátima por me dar a mão sempre que precisei e por nunca ter duvidado de mim.

Aos meus avós pelo apoio incondicional e as palavras de motivação.

Aos meus amigos, por toda a ajuda que me deram ao longo deste processo, pelo amparo que me deram quando precisei de desabafar e por não me deixarem desistir.

Não posso deixar de realçar alguns amigos que tiveram um grande impacto nesta jornada e foram um apoio imprescindível na superação de todos os obstáculos, em primeiro lugar à Adriana que foi uma verdadeira força e se tornou “família”, ao Fábio que me deu conselhos sábios e que tem sido um verdadeiro “anjo da guarda”, à Bárbara que me deu sempre a mão quando precisei, à Francisca e à Márcia que foram verdadeiramente fundamentais para finalizar esta etapa.

Work engagement: A influência da Personalidade e do Clima organizacional no Engagement

Resumo

O *engagement* tem um papel fulcral nas organizações, caracterizando-se pelo positivismo que os trabalhadores experimentam, determinado pelo vigor, dedicação e absorção. Sendo o clima organizacional a percepção dos colaboradores acerca da organização este irá influenciar o seu comportamento e os seus níveis de *engagement* traduzindo-se assim na sua produtividade. O presente estudo pretende analisar se as facetas da personalidade dos trabalhadores e as dimensões do clima organizacional têm relação com o *work engagement*. O estudo recorreu a uma amostra de 55 participantes, de ambos os sexos, colaboradores na empresa F3M Information Systems S.A., com idades compreendidas entre 19 e 59 anos (M=37.98; DP = 8.00). Utilizou-se o teste de personalidade Neo Pi-R, o Questionário de clima organizacional e o UWES-9 para avaliar o *engagement*. Recorrendo a testes de associações (correlações de *Pearson*), os nossos resultados apontam para uma associação positiva entre o *engagement* e o clima Organizacional ($r = .665, p < .01$). No entanto, a personalidade não mostrou impacto nesta relação ao contrário do estudo de Schaufelli, 2016. Assim sendo, é importante para esta organização desenvolver um clima favorável ao desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores, de modo a aumentar os níveis de *engagement* e da produtividade.

Palavras-chave: organização, *work engagement*, personalidade, clima organizacional, produtividade

***Work engagement: The Influence of Personality and Organizational Climate on
Engagement***

Abstract

Engagement plays a pivotal role in organizations, being characterized by the positivism that workers experience and determined by its vigour, dedication, and absorption. As the work environment is the perception that the employees have of the organization, it will influence their behaviour and their levels of engagement, thus enhancing their productivity. The present study aims at analysing whether the features of the workers' personality and the dimensions of the work environment are related to work engagement. The study used a sample of 55 participants of both genders, employees in the company F3M Information Systems S.A., aged between 19 and 59 ($M = 37.98$; $SD = 8.00$). The Neo Pi-R personality test, the work environment survey and the UWES-9 scale were used to evaluate engagement. Using associations tests (pearson correlation coefficient), our results demonstrate a positive association between engagement and work environment ($r = .665$, $p < .01$). However, personality does not reveal an impact in this relation contrary to Schaufelli's study in 2016. It is, therefore, important to this organization to develop a favourable environment for the development and professional growth of employees, in order to increase levels of engagement and productivity.

Keywords: organization, work engagement, personality, organization climate, productivity

Enquadramento Conceptual

O *work engagement* surge como uma dimensão crucial quando nos referimos ao desempenho dos funcionários, sendo um tópico de referência para a gestão organizacional. Têm surgido diversas evidências que suportam a existência de uma relação entre o *engagement* dos funcionários e os resultados organizacionais obtidos, incluindo aqueles com base no desempenho (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Laschinger & Finegan, 2005, citado por Simpson, 2009; Laschinger & Leiter, 2006; Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).

O *engagement* imergiu através de dois conceitos convergentes: a importância do capital humano e da ligação psicológica dos indivíduos com a organização, assim como o interesse da comunidade científica pelo estado psicológico positivo destes. Torna-se assim necessária a existência de indivíduos competentes e dispostos a investir psicologicamente no seu trabalho. Nas organizações o *engagement* tem sido previamente definido como a conjugação de três conceitos já existentes, nomeadamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o comportamento extra-organizacional (esforço discricionário que vai além das funções descritas). Apesar do *engagement* se encontrar positivamente relacionado com atitudes laborais tais como a satisfação e o compromisso, este parece ser um conceito mais abrangente fortemente ligado à performance no trabalho (Schaufeli, 2013).

Schaufeli et al., (2002 citado por Liao, Yang, Wang, Drown, & Shi, 2013) define o *work engagement* como «um estado positivo relacionado com o espírito de trabalho e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção». Logo o *work engagement* indica o nível de envolvimento psicológico dos indivíduos, sendo expresso através da realização de tarefas e funções específicas de trabalho.

Schaufeli and Baker (2004) esclareceram que o *work engagement* medeia a relação entre recursos laborais e *turnover*. Sendo que, quanto maior a disponibilidade dos recursos maiores os níveis de *engagement* e conseqüentemente menor o nível de desistência. Schaufeli and Salanova (2008) no seu estudo descreveram que, quanto maior a disponibilidade da organização maiores os níveis de *engagement* potenciando a iniciativa dos colaboradores, corroborando assim o conceito anteriormente apresentado.

Os recursos das organizações são preditores de *work engagement*, e diferem nas diversas organizações. Os recursos mais relevantes são: a oportunidade para o desenvolvimento, o *feedback*, a autonomia, a variedade de competências, a presença de um líder transformacional, a justiça organizacional e o suporte social (colegas e chefia). Os recursos laborais e pessoais

são determinantes, exercendo um potencial de motivação para os colaboradores quando confrontados com cargos de elevada exigência. Estudos indicam que indivíduos *engaged* fornecem um serviço de melhor qualidade sendo este percebido pelo meio envolvente. Estes indivíduos reportam menos erros, estão envolvidos num menor número de acidentes de trabalho, demonstram maior inovação, são melhor classificados pelos supervisores em termos de efetividade e desempenho do que indivíduos menos *engaged*. O *engagement* oferece assim uma vantagem competitiva para a organização (Bakker & Schaufeli, 2014).

O *work engagement* é um constructo que resulta da conceção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho. O *engagement* é composto então por três dimensões: (1) **vigor**, caracterizando-se por elevados níveis de energia e resiliência mental, vontade de investir no trabalho e a sua persistência mesmo face a adversidades; (2) **dedicação**, referindo-se ao forte envolvimento do indivíduo no seu trabalho, experienciando um sentido de significância, entusiasmo, inspiração e orgulho; (3) **absorção**, caracterizando-se pelo envolvimento e absoluta concentração no seu trabalho, dificultando o desapego do trabalho (Simpson, 2009).

O *engagement* é presumivelmente uma função primária dos fatores e subfactores da personalidade que combina os seus elementos afetivos e motivacionais, mais concretamente a estabilidade emocional, formas mais dinâmicas de extroversão e conscienciosidade (Inceoglu & Warr, 2012).

Segundo McCrae and Jonh (1992) existem várias evidências de que todas as características de personalidade integram o modelo de personalidade “*big five*” que consiste no (1) neuroticismo (e.g. instabilidade emocional, propensão para o stress, insegurança e depressão), (2) extroversão (e.g. sociabilidade, ambição, elevada energia, e assertividade), (3) amabilidade (e.g. cooperação, diligência, simpatia), (4) conscienciosidade (e.g. persistência, confiabilidade e organização) e (5) abertura à experiência (e.g. sensibilidade, intelectualidade e elevada imaginação, curiosidade e mente ampla).

Segundo Christian et al., (2011) o *work engagement* é frequentemente consequência das características disposicionais e ambientais. Indivíduos com diferentes traços de personalidade em situações semelhantes podem avaliar e reagir de diferentes modos. De acordo com a revisão de literatura realizada por Judge & Ilies (2002), na teoria *Big five* os traços de personalidade: (1) neuroticismo, (2) conscienciosidade, (3) extroversão, possuem maior relevância para os processos de motivação e resultados obtidos (e.g. autoeficácia, expectativa e definição de metas).

O neuroticismo refere-se à propensão de um indivíduo demonstrar um pobre ajuste emocional evidenciado sob a forma de *distress*. Indivíduos com elevado nível de neuroticismo são geralmente temperamentais, tensos, invejosos e inseguros (Goldberg, 1992), relevando problemas de auto-regulação (Kanfer & Heggstad, 1997, citado por Liao et al., 2013). Por outro lado, indivíduos com baixo nível de neuroticismo tendem a ser mais relaxados com um temperamento mais estável, evidenciando uma melhor capacidade de ajuste do seu temperamento face a situações distintas, conseguindo manejar a dinâmica relacionada com a tarefa e trocas interpessoais com outros (e.g. Schmidt, 2006, citado por Liao et al., 2013). Possivelmente, os colaboradores detentores de uma maior estabilidade emocional (baixo neuroticismo) assumem papéis centrais nos grupos de trabalho, sendo sobejamente vistos pelos seus colegas como amigos e/ou fontes fiáveis de conselhos de âmbito profissional (e.g., Klein et al. 2004).

Indivíduos conscienciosos são geralmente bem organizados, deliberados, seguros e eficientes (Barrick & Mount, 1991; Goldberg, 1992; Saucier, 1994) possuindo características potenciadores da efetividade das suas funções na organização, tais como ajudar os outros no trabalho (Organ, 1988, citado por Liao et al., 2013; Podsakoff et al., 2000). Esses comportamentos beneficiam, por sua vez, de interações no trabalho e da promoção do *engagement* nos papéis de trabalho, especialmente papéis que requerem interação com os outros. Em contraste, funcionários com um baixo nível de conscienciosidade são geralmente desorganizados, descuidados e ineficientes, por outras palavras não exercem um esforço deliberado para se conectarem com os seus colegas e com o trabalho (Kahn 1990; Kahn 1992, citado por Liao et al., 2013).

Kim et al. (2009) envolveram o *engagement* com os traços de personalidade “*big five*” e expuseram que apenas a conscienciosidade se encontrava significativamente relacionada com o *work engagement*. Em oposição, não se encontrou relação com o neuroticismo e a extroversão. Após se controlar os fatores relacionados com o trabalho, a conscienciosidade continuava positivamente associada ao *engagement*, sendo agora complementada com o neuroticismo negativamente associado. Assumindo-se assim que o *engagement* é um estado psicológico e não um traço disposicional.

Dado que os indivíduos *engaged* no trabalho são definidos como relativamente ativos e energéticos, é expectável que esses mesmos aspetos da personalidade se venham a refletir na produtividade (Inceoglu & Warr, 2012). Indivíduos com alto nível de extroversão tendem a ser mais energéticos, assertivos, sociáveis, e orientados para o mundo exterior (Barrick & Mount, 1991; Goldberg, 1992). Dadas as características base que os indivíduos socialmente

extrovertidos têm (Ashton et al., 2002, citado por Liao et al. 2013; Goldberg, 1992) geralmente estes sentem-se confortáveis a trabalhar em equipa. Por outro lado, funcionários introvertidos, sendo geralmente tímidos, preferem trabalhar sozinhos (Ickes, Snyder & Garcia, 1997).

Estudos efetuados demonstram que a conscienciosidade tem a maior e mais consistente correlação com o *engagement*, seguido de extroversão, neuroticismo, abertura à experiência e amabilidade respetivamente. Segundo McCrae and Jonh (1992) existe uma associação positiva entre a extroversão e a conscienciosidade e esta pode ser explicada pela sobreposição da energia e da persistência, facetas de ambos os fatores da personalidade e do *work engagement*. O *engagement* pode estar relacionado com a abertura à experiência uma vez que funcionários *engaged* mantêm o foco na promoção, ou seja são abertos a novas oportunidades promovendo um maior desenvolvimento. Por fim, a relação com a amabilidade congrega-se com a descrição de funcionário *engaged* uma vez que estes se demonstram cooperativos, cuidadosos e simpáticos (Schaufeli, 2016). Mediante o exposto anteriormente conclui-se que o *work engagement* é, sem dúvida, uma função fulcral nos atributos a longo prazo da personalidade.

O *engagement* pode ainda ser descrito como uma expressão física, cognitiva e emocional de si mesmo face à performance no trabalho, sendo o estado de *engagement* alcançado através do envolvimento físico, vigilância cognitiva e conexão emocional (Simpson, 2009).

Rich, (2006) resumiu o *engagement* físico como o esforço que alguém coloca no trabalho. O aspeto físico do *engagement* no trabalho refere-se à energia física exercida pelos indivíduos para desempenhar a sua função. Já o *engagement* emocional caracteriza-se como sendo a reação afetiva positiva em relação ao trabalho, ou seja, se os funcionários possuem uma atitude positiva ou negativa em relação à sua organização e aos seus líderes. Adicionalmente, o *engagement* cognitivo refere-se à atenção e à absorção no trabalho, expressando as crenças acerca da organização, seus líderes e condições de trabalho (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

O mundo do trabalho está em constante alteração o que requer uma substancial adaptação psicológica e envolvimento por parte dos indivíduos (Schaufeli, 2013). Todos os aspetos do comportamento e dinâmica organizacional estão relacionados com a personalidade. Existem ainda processos de trabalho nas organizações que são independentes dos indivíduos, mas ainda produto da personalidade (Schneider & Smith, 2008).

Forehand & Gilmer, (1964) definiram clima organizacional como um conjunto de características que distinguem a organização de outras organizações; são relativamente

perduráveis ao longo do tempo e influenciam os comportamentos dos funcionários na organização. Esta definição aparentemente perfunctória é notória pela inclusão de diferentes níveis de análise (indivíduo, organização e outras organizações) e por englobar a conceção de estabilidade temporal, o que gera impactos diretos na conceção de formas futuras de avaliação do constructo.

Segundo Scheneider, Ehrhart, & Macey (2013) o clima organizacional refere-se às perceções partilhadas dos funcionários, ao significado anexado às políticas, práticas e procedimentos experienciados no local de trabalho, assim como aos comportamentos que estes observam ser recompensados, suportados e expectáveis num determinado ambiente organizacional, tendo sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. O clima organizacional (Menezes & Gomes, 2010) é referido como um dos atributos mais relevantes na deteção de elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro das organizações.

O clima organizacional de crescimento está associado com a disponibilidade dos recursos das organizações, sendo definido como um conjunto de aspetos físicos, sociais e/ou organizacionais (não são apenas instrumentais) preponderantes para alcançar os objetivos da organização, mas também para a estimulação, desenvolvimento e crescimento pessoal dos seus colaboradores (Demerouti et al., 2001).

As políticas, práticas e procedimentos organizacionais que estimulam o desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional têm um impacto positivo no *engagement* dos indivíduos pois potenciam uma maior fonte de recursos disponíveis. Sempre que o crescimento dos indivíduos é considerado importante pela organização, este é transmitido através de práticas de *feedback* que promovem a aprendizagem, políticas que estimulam a carreira dos indivíduos e um ambiente de suporte focado nos pontos fortes dos indivíduos (Schaufeli, 2016).

A organização é alvo de constantes influências e alterações provenientes do exterior e do interior da própria organização, quer a nível estrutural, da própria cultura, (tendo que se adaptar às mudanças externas), quer a nível relacional, visto ser constituída por indivíduos, com personalidades complexas, diferentes aspirações, motivações, estados de espírito e ambições. Estas diferenças individuais vão exercer profundas alterações no grupo, nas relações interpessoais, hierárquicas, no nível de comunicação, motivação, afeto e da sua performance, atingindo a produtividade e eficiência organizacional (Pérez-Ramos, 1990).

Analogamente, os fatores que afetam diretamente o indivíduo irão ter repercussões ao nível das variáveis internas como: o compromisso, o reconhecimento, o empenho, a motivação e a satisfação. Interferindo assim, no clima de cada organização e na produção de

resultados (James & Jones, 1974, citado por Moço, 2011; Meyer & Allan, 1997, citado por Moço, 2011).

Os estudos de Halthorne realizados por Elton Mayo e a sua equipa apontam para que modificações nas configurações físicas e sociais do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos funcionários, como fadiga, acidentes de trabalho, turnover e redução no desempenho e produtividade. Assim, conhecer o clima organizacional implicaria, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização (Menezes & Gomes, 2010).

Como esperado, o *engagement* está significativamente relacionado com as atitudes e práticas utilizadas, comportamentos e intenções, saúde dos funcionários, bem-estar e traços da personalidade. Em adição comparando o *engagement* com conceitos similares este parece estar relacionado com uma forma única de exigências, recursos e performance e no trabalho (Schaufeli, 2013).

As organizações atuais demonstram elevadas expectativas em relação aos seus funcionários e esperam que estes sejam proactivos, demonstrem iniciativa e colaborem entre si. Por conseguinte, é necessário que estes sejam vigorosos, dedicados e que estejam absorvidos no seu trabalho. Por outras palavras, as organizações precisam de funcionários *engaged* (Bakker & Schaufeli, 2008).

Não obstante, existe uma grande competitividade que leva a que as empresas se direcionem para os resultados, colocando em segundo plano o bem-estar dos funcionários e o clima organizacional. Esta situação leva a várias manifestações comportamentais tendo estas repercussões nos resultados empresariais ao nível do empenho, cumprimento de horários, taxa de absentismo, rentabilidade, incompatibilidades, conflitos profissionais e insatisfação (Moço, 2011).

O objetivo geral deste estudo é compreender a relação entre três constructos presentes na vida profissional, nomeadamente: (1) **engagement no trabalho** que é visto como um estado de espírito positivo e de realização pessoal, relacionado com o trabalho e caracterizado por vigor, dedicação e absorção. (2) **personalidade**, a qual permite que os gestores possam determinar ou posicionar mais adequadamente os recursos da empresa, traduzindo-se num maior *engagement* dos colaboradores. (3) **clima organizacional** no qual a compreensão das necessidades, preocupações e perceções dos colaboradores de determinada organização

permite fazer as alterações necessárias de modo a obter um maior *engagement* dos funcionários.

Posto isto, foram formuladas as seguintes hipóteses (H) de estudo: H1 – Existe uma associação positiva entre o clima organizacional (score total) e o *engagement* (score total); H2- Existe uma associação negativa entre neuroticismo e o *engagement*; H3 – Existe uma associação negativa entre extroversão e *engagement*; H4 – Existe uma associação positiva entre conscienciosidade e o *engagement*; H5 – Existe uma associação positiva entre abertura à experiência e *engagement*. H6 – Existe uma associação positiva entre a personalidade, clima organizacional e *engagement*.

Estudo Empírico

O presente estudo tem um carácter exploratório¹, com o objetivo de estudar qual o impacto da personalidade e do clima organizacional no *engagement*, através de um estudo de caso ou seja, o estudo de uma organização bem delimitada e contextualizada. A nossa preocupação é analisar, não só o caso em si, mas o que ele representa dentro de um todo, tendo como função a exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, com a importante função de gerar hipóteses e construir teorias (Ventura, 2007).

Participantes

A recolha de dados deu-se na empresa *F3M Information Systems*, S.A. sendo uma das maiores empresas portuguesas especializadas em Tecnologias da Informação e Comunicação sediada em Braga. Esta organização apresenta uma elevada consciência da necessidade de trabalhar a componente económica, ecológica e social de forma integrada por modo a potenciar o seu desenvolvimento a par do desenvolvimento da sociedade, tendo sido inclusive considerada uma das 100 melhores empresas para se trabalhar (www.f3m.pt).

A amostra, recrutada através de um método não probabilístico não intencional, foi constituída por 55 participantes, 34 do sexo masculino (61.8%) e 21 do sexo feminino (38,2%), com idades compreendidas entre os 19 e 59 anos ($M=37.98$; $DP = 8.00$), considerando uma taxa de adesão de 58%.

As habilitações literárias dos participantes têm a seguinte distribuição: cinco mestres (9,1%), 38 licenciados (69,1%) e 12 com o ensino secundário (21,8%).

¹ Estudo de carácter exploratório deseja conhecer com maior profundidade questões pouco conhecidas.

Verificou-se que 22 colaboradores enquadram-se na categoria de técnicos profissionais de nível intermédio² (40,0%), seguindo-se 11 na categoria de Intelectuais e Científicos³ (20,0%) e nove na categoria de Pessoal Administrativo⁴ (16,4%). Em menor número encontraram-se sete nas Ciências físicas matemáticas e Engenharias (12,7%), cinco noutras profissões não caracterizadas (9,1%) e por fim, um nos Docentes⁵ e profissões similares (1,8%). Dos participantes, 38 encontram-se a contrato sem termo certo (69,1%) seguindo-se 15 a contrato a termo certo (27,3%), e dois a contrato a termo incerto (3,6%). A totalidade dos participantes encontram-se a trabalhar a tempo total (100%).

Instrumentos de medida

Os instrumentos utilizados no nosso estudo (Neo Pi-R; UWES-9 - *Utrecht Work Engagement Scale*; Questionário de clima rganizacional) estão adaptados e validados para a população portuguesa com a exceção do Questionário de clima organizacional. Contudo este questionário, segundo Ferreira e Martinez (2008, p. 94), foi testado com bons resultados empíricos.

Para este estudo utilizou-se o questionário UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*), traduzido e validado para a população portuguesa por Martins (2013) com um α de Cronbach de .89 e no nosso estudo um α de Cronbach de .93. O UWES-9 avalia três dimensões do *work engagement* nomeadamente a absorção, vigor e dedicação. É constituído por nove itens saturando na dimensão absorção, os itens: “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”, “Estou imerso(a) no meu trabalho”, “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.”; Na dimensão dedicação, são considerados os seguintes itens: “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”, “O meu trabalho inspira-me” e “Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho”. Por fim, na dimensão vigor, os itens: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.”, “No meu trabalho sinto-me com força e energia” e “Quando me levanto pela manhã, apetece-me ir trabalhar”. Para responder ao UWES-9, é utilizada uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, na qual o zero corresponde ao “nunca” enquanto o cinco corresponde a “sempre” (Martins, 2013).

O Clima organizacional foi medido através de um Questionário de clima organizacional adaptado por Ferreira & Martinez (2008) constituído por 62 itens que avaliam nove facetas de Clima e que no nosso estudo apresenta um α de Cronbach de .69. Foram utilizadas cinco

² Informático, Inspetores de obras, Inspetores de segurança e higiene, etc.

³ Advogados, Administrativos, Comerciais, Economistas, etc.

⁴ Empregado de escritório, Contabilista, Financeiro, etc.

⁵ Ensino básico, Secundário e Universitário.

dessas facetas nomeadamente: (a) a relação com a empresa; (b) relação com a chefia; (c) relação com os colegas; (d) condições de trabalho e (e) renumeração, constituindo os 33 itens. Para responder ao questionário é utilizada uma escala tipo *Likert* de sete pontos na qual, um corresponde a “discordo totalmente” e sete “concordo totalmente” (Ferreira & Martinez, 2008).

O Inventário de Personalidade NEO - Revisto (NEO PI- R) adaptado e validado para a população Portuguesa por Lima, Simões, Costa & MacCrae (2000), permite uma avaliação global da personalidade normal do adulto, avaliando os cinco principais domínios da Personalidade: Neuroticismo ($\alpha = .853$), Extroversão ($\alpha = .864$), Abertura à Experiência ($\alpha = .849$), Amabilidade ($\alpha = .823$) e Conscienciosidade ($\alpha = .796$). Os 240 itens que constituem esta prova permitem avaliar um total de 30 facetas: **(a) Neuroticismo** (Ansiedade, Hostilidade, Depressão, Autoconsciência, Impulsividade, Vulnerabilidade); **(b) Extroversão** (Acolhimento Caloroso, Gregariedade, Assertividade, Atividade, Procura de Excitação, Emoções Positivas); **(c) Abertura à Experiência** (Fantasia, Estética, Sentimentos, Ações, Ideias, Valores); **(d) Amabilidade** (Confiança, Retidão, Altruísmo, Complacência, Modéstia Sensibilidade); e **(e) Conscienciosidade** (Competência, Ordem, Dever, Esforço de Realização, Autodisciplina, Deliberação). O NEO PI- R contém ainda alguns indicadores da validade das respostas (Aquiescência, Negações, Respostas em branco). As respostas são dadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos na qual, um corresponde a “não me identifico” e cinco “identifico-me totalmente” (Lima, Simões, Costa & MacCrae, 2000).

Foi elaborado um questionário sociodemográfico integrando as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações literárias, profissão, antiguidade na organização, tipo de vínculo contratual bem como o escalão salarial.

Procedimentos

O estudo foi realizado na F3M *Information Systems*, S.A., e para que fossem cumpridos todos os princípios éticos, foi solicitada uma autorização à administração da organização envolvida na investigação. A participação no estudo foi voluntária e os dados recolhidos anónimos.

Os dados foram recolhidos em dois momentos temporais distintos devido à elevada morosidade inerente à aplicação do teste Neo Pi- R. Assim, realizou-se numa primeira fase um estudo envolvendo uma amostra mais abrangente no qual foi avaliado o *engagement* e o clima organizacional e o questionário sociodemográfico mediante aplicação dos questionários *online*. Posteriormente, foi solicitado aos participantes que voluntariamente respondessem ao

teste Neo Pi-R (Versão papel) mediante consentimento expresso no final do preenchimento dos questionários da fase anterior, sendo atribuído um código de identificação que posteriormente possibilitaria o emparelhamento entre os vários questionários. Foram assim, acordadas 3 datas para o seu preenchimento nas instalações da F3M *Information Systems* S.A. O preenchimento foi realizado numa sala específica que cumpria todos os requisitos para que os participantes pudessem realizar o teste de forma confidencial.

Os dados foram recolhidos recorrendo à plataforma *online*, *Google Docs*TM, iniciando com consentimento livre e informado de carácter obrigatório. Optou-se pelo recurso a um questionário *online* por ser mais cómodo e consequentemente facilitador da resposta, proporcionando uma maior adesão e perceção de anonimato comparativamente ao tradicional formato em papel. Adicionalmente, os dados recolhidos foram automaticamente guardados numa folha de cálculo do *Google Docs*TM, sendo comodamente exportados para uma folha do *Microsoft Office Excel*TM, e desta forma, facilmente copiados para o IBM® SPSS® V.23 para Mac, simplificando a posterior análise dos dados.

Análises

O tratamento dos dados foi realizado com o programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (IBM® SPSS®, V 23.0 para Mac). Concretamente, realizaram-se análises de estatística descritiva (frequências, cálculo de médias e desvios-padrão), para caracterizar a amostra (Martins, 2011), bem como testes de associação entre pares de variáveis. Realizou-se uma análise exploratória de dados, de forma a aferir se foram cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização dos testes paramétricos. Uma vez cumpridos (normalidade da distribuição Kolmogorov-Smirnov) foram utilizados (Martins, 2011) testes de diferenças para comparar as variáveis em estudo ao nível das variáveis sociodemográficas (Martins, 2011); correlações de *Pearson* para verificar a associação entre variáveis sociodemográficas, *engagement*, clima organizacional e personalidade (Martins, 2011); e uma regressão linear múltipla para verificar quais os preditores de *engagement*. Rejeitou-se a hipótese nula quando o nível de significância crítico para a sua rejeição (p) foi inferior a .05.

Resultados

Engagement

A estatística descritiva para as dimensões da escala de *engagement*, revelou que não existem diferenças significativas nas dimensões de *engagement* entre os Sexos.

Quadro 1.

Valores de engagement

		Sexo	M	DP	t	p
Engagement	Absorção	Masculino	12.21	2.40	1.108	.273
		Feminino	11.52	1.89		
	Dedicação	Masculino	12.24	2.19	1.455	.151
		Feminino	11.38	1.99		
	Vigor	Masculino	12.15	2.23	.895	.375
		Feminino	11.62	1.94		

Clima organizacional

Estatística descritiva para dimensões da escala de Clima organizacional, os dados estão representados no Quadro 2.

Quadro 2.

Valores do clima organizacional

		Sexo	M	DP	t	p
Clima organizacional	Empresa	Masculino	53.59	6.06	-.604	.548
		Feminino	54.57	5.53		
	Chefe	Masculino	35.59	4.63	.291	.772
		Feminino	35.19	5.36		
	Colegas	Masculino	28.76	2.98	-.672	.505
		Feminino	29.33	3.17		
	Condições	Masculino	21.41	4.54	1.351	.182
		Feminino	19.86	3.40		
	Remuneração	Masculino	17.21	4.92	2.511	.015*
		Feminino	13.81	4.80		

*p<.005

Quando comparado o sexo com as dimensões do Clima Organizacional observam-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão Renuneração ($t(34)=2.511, p=.015$, sendo que o sexo masculino apresenta valores mais elevados ($M=17.21, DP=4.92$) do que o sexo feminino ($M=13.81, DP=4.80$).

Relação entre *engagement*, clima Organizacional e variáveis sociodemográficas

Com recurso a correlações de *Pearson*, verificou-se que não há associação estatisticamente significativa entre a idade e o clima organizacional ($r=.06, p>.05$). Quanto

ao *engagement*, os resultados mostraram que existe uma associação positiva marginalmente significativa entre a idade e o *engagement*, como se pode verificar no quadro 3.

Quadro 3.

Correlação de Pearson para verificar a associação entre engagement e idade

	1	2	3	4	5
1. Idade		.239*	.220	.203	.232*
2. Absorção			.857***	.836***	.946***
3. Dedicção				.869***	.956***
4. Vigor					.948***
5. Total					
<i>M</i>	37.98	11.95	11.91	11.95	35.80
<i>DP</i>	7.8	2.22	2.14	2.12	6.16

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Quando comparado a idade com as dimensões do *engagement* observam-se associações marginalmente significativas entre a idade e a absorção ($r = .239, p = .<0.1$) e a idade e o total da escala de *engagement* ($r = .232, p = .<0.1$).

Através de correlações de *Pearson* demonstrou-se que existe uma associação estatisticamente significativa entre uma das dimensões do clima organizacional nomeadamente as condições trabalho e a antiguidade e ($r = .363, p = .006$).

Quadro 4.

Associação entre clima organizacional e antiguidade

	1	2	3	4	5	6	7
1. Antiguidade							
2. Empresa	-.092						
3. Chefe	-.028	.313*					
4. Colegas	.016	.050	.168				
5. Condições	.363***	-.159	.108	-.002			
6. Remuneração	.113	.030	.382**	-.002	.365**		
7. Total	.123	.552**	.713**	.309*	.440**	.665**	
<i>M</i>	9.36	53.96	35.44	28.99	20.82	15.91	159.40
<i>DP</i>	7.64	5.83	4.88	3.03	4.18	5.11	13.06

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Na escala de *engagement* e nas suas dimensões, observou-se que não existe uma associação estatisticamente significativa com a antiguidade ($r = .111, p > .05$).

Relação entre *engagement* e clima organizacional

Para averiguar a relação entre *engagement* e clima organizacional recorreu-se a correlações de *Pearson*. Os resultados estão descritos no Quadro 5.

Quadro 5.

Relação entre engagement e clima organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Absorção										
2. Dedicção	.857***									
3. Vigor	.836***	.869***								
4. Total	.946***	.956***	.948***							
5. Empresa	-.149	.060	-.059	-.095						
6. Chefe	-.247**	.283**	.303**	.292**	.313**					
7. Colegas	.085	.103	.210	.139	.050	.168				
8. Condições	.244**	.318**	.329**	.312**	-.159	.108	-.002			
9. Remuneração	.363***	.332**	.391***	.381***	.030	.382***	-.002	.365***		
10. Total	.278**	.331***	.392***	.350***	.552***	.713***	.309**	.440***	.665***	
<i>M</i>	11,95	11,91	11,95	35,80	53,96	35,44	28,98	20,82	15,91	159,40
<i>DP</i>	2,22	2,14	2,12	6,16	5,83	4,88	3,03	4,18	5,11	13,07

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Quando comparado o *engagement* com o clima organizacional observam-se associações estatisticamente significativas entre o total de clima organizacional e o total de *engagement* ($r = .350, p = . < 0.01$), vigor ($r = .392, p = . < 0.01$), Dedicção ($r = .331, p = . < 0.01$), Absorção ($r = .278, p = . < 0.01$); A dimensão remuneração está significativamente associada com o total de *engagement* ($r = .381, p = . < 0.01$), vigor ($r = .391, p = . < 0.01$), Dedicção ($r = .332, p = . < 0.05$), Absorção ($r = .363, p = . < 0.01$); A dimensão condições está significativamente associada com o total de *engagement* ($r = .312, p = . < 0.05$), vigor ($r = .329, p = . < 0.05$), Dedicção ($r = .318, p = . < 0.05$), Absorção ($r = .244, p = . < 0.05$); A dimensão chefe está

significativamente associada com o total de *engagement* ($r = .292, p = <0.05$), vigor ($r = .303, p = <0.05$), Dedicção ($r = .283, p = <0.05$), Absorção ($r = -.247, p = <0.05$).

Preditores de engagement

Para averiguar quais os preditores de engagement, realizou-se uma regressão linear múltipla, que esta apresentada no Quadro 6.

Quadro 6.

Regressão linear

	R²	R²change	B	S. Error	β	t	p
	.172	.123					
Antiguidade			-.075	.130	-.093	-.578	.566
Idade			.205	.124	.266	1.658	.103
Clima organizacional			.162	.060	.344	2.681	.010*

* $p < .05$

Através da análise de regressão linear múltipla observou-se que o modelo é estatisticamente significativo, $F(3,51) = 3.535, p = .0021$ e explica 17.2% da variância total ($R^2 = .172$), contribuindo individualmente, com 12.3% da variância para o modelo ($R^2\text{change} = .123$). Deste modo, foi possível verificar as variáveis que apresentam um efeito preditor para o engagement, sendo o **clima organizacional** ($\beta = .344$), **idade** ($\beta = .266$), ambos predizem positivamente e a **antiguidade** ($\beta = -.093$) que prediz negativamente.

Engagement, clima organizacional e personalidade

De forma a compreender a relação entre variáveis do Neo PI-R (Neuroticismo, Extroversão, Abertura a experiência, Amabilidade, Conscienciosidade) o engagement e clima organizacional, efetuou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7.

Correlação entre facetas do NEO PI-R, Engagement e Clima organizacional (CO).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Neuroticismo															
2. Extroversão	-.318														
3. Abertura a experiência	.212	-.096													
4. Amabilidade	-.214	.067	-.050												
5. Conscienciosidade	-.414*	.146	.225	.191											
6. Vigor	.017	.043	.209	-.330	.064										
7. Dedicção	-.067	.009	.018	-.329	.183	.915***									
8. Absorção	.114	-.078	.158	-.082	.114	.890***	.848***								
9. Total Engagement	.027	-.012	.136	-.251	.124	.972***	.955***	.954***							
10. Empresa	.008	.174	-.280	-.163	-.047	-.242	-.061	-.226	-.187						
11. Chefe	.182	-.234	.204	-.026	-.343	.209	.137	.146	.171	-.056					
12. Colegas	.065	.236	.052	-.541**	-.205	.525**	.408*	.250	.406*	-.176	.256				
13. Condições	-.413*	-.089	-.123	.078	.178	.268	.270	.274	.282	-.632**	-.078	-.037			
14. Renunerao	-.114	.157	.030	.082	-.169	.239	.063	.321	.222	.029	.230	.160	.083		
15. Total Clima (CO)	-.071	.087	-.115	-.189	-.305	.352	.275	.314	.327	.236	.596***	.377	.060	.785***	
M	88.33	122.06	119.61	126.56	129.17	11.67	11.89	11.67	35.22	57.17	36.06	28.67	21.00	16.61	163.89
DP	20.42	16.63	15.90	19.19	18.09	2.17	2.08	2.38	6.37	4.93	4.96	2.38	3.34	5.07	9.41

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Observou-se que não existem resultados significativos na associação do *engagement*, personalidade e clima organizacional, obtendo-se apenas uma associação negativa marginalmente significativa entre o Neo Pi-R na sua faceta neuroticismo e o clima organizacional na dimensão condições de trabalho ($r=-.413, p=.089$) e uma relação negativa estatisticamente significativa entre o NEO-PIR na sua faceta amabilidade e o clima organizacional na dimensão colegas ($r=-.541, p=.020$).

Quanto maior a amabilidade menor é a relação com os colegas e quanto maior o neuroticismo menor a sua percepção acerca das condições organizacionais.

Discussão e Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar qual o contributo do clima organizacional e da personalidade para o desenvolvimento do *engagement* dos indivíduos.

A análise do clima organizacional é uma dimensão valiosa para a melhoria da qualidade do trabalho e aumento da produtividade, tanto para as organizações como para os colaboradores, uma vez que ambos irão beneficiar se o clima organizacional for positivo. Nesta organização sabemos que o clima organizacional, nomeadamente o factor remuneração é mais valorizado pelos Homens e que o *engagement* não varia em função do sexo.

Os resultados deste estudo mostraram que o *engagement* está positivamente associado com o clima organizacional, corroborando, assim, a primeira hipótese (H1 - Existe uma associação positiva entre o clima organizacional e o *engagement*). O clima organizacional presente dentro de uma organização promove o desenvolvimento dos colaboradores uma vez que, são fornecidas as condições necessárias para que estes sejam vigorosos, dedicados e absorvidos no seu trabalho. Assim sendo, o clima singular de cada organização pode estimular o envolvimento dos colaboradores nas funções que realizam propiciando indivíduos mais *engaged*. Thompson (2010) refere que, uma elevada percepção de clima organizacional conduz a um maior *engagement* que conseqüentemente resulta em melhores resultados no trabalho. O presente trabalho revelou que as dimensões do clima organizacional, têm uma relação positiva com o *engagement*, nomeadamente o chefe, a remuneração e as condições de trabalho. No entanto, a dimensão absorção está negativamente relacionada com o chefe direto, o que nos leva a concluir que quanto maior a absorção menor é a relação com o chefe. Também, verificamos que os colegas, juntamente com a empresa não alteram os níveis de *engagement*, ou seja, parecem pouco relevantes no favorecimento de *engagement*. Com estes resultados podemos concluir que há uma associação positiva entre clima organizacional e

engagement, sendo que quando maior a percepção de clima organizacional maior será o engagement.

A literatura tem vindo a demonstrar que existe uma influência da personalidade no engagement. Estudos anteriores revelam que todos os aspetos do comportamento e dinâmica organizacional estão relacionados com a personalidade. Neste trabalho, a personalidade teve associações negativa marginalmente significativas na sua faceta neuroticismo e o clima organizacional na dimensão condições de trabalho e uma relação negativa estatisticamente significativa na sua faceta amabilidade e o clima organizacional na dimensão colegas, o que vai de encontro á literatura. No entanto, a personalidade não teve influência no engagement, refutando-se a segunda (H2- Existe uma associação negativa entre neuroticismo e o engagement), terceira (H3- Existe uma associação positiva entre extroversão e engagement), quarta (H4 -Existe uma associação positiva entre conscienciosidade e o engagement), quinta (H5- Existe uma associação positiva entre abertura à experiência e engagement) e sexta hipótese (H6 - Existe uma associação positiva entre a personalidade, clima organizacional e engagement). Estes resultados podem ser explicados pelo número reduzido de participantes que a segunda fase suportou, visto serem apenas 18, e pelo facto da amostra pertencer apenas a uma organização. No futuro seria interessante realizar as mesmas análises com amostras mais equilibradas para verificar se de facto a personalidade influencia os níveis de engagement.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, neste estudo o engagement encontra-se associado com a idade demonstrando que, quanto maior a idade, maiores os níveis de engagement em especial, na dimensão absorção. Estes dados podem estar relacionados com o facto de os indivíduos sentirem uma maior responsabilidade para com o seu trabalho e com a organização. A antiguidade obteve valores significativos numa das dimensões do clima organizacional nomeadamente, as condições no trabalho, demonstrando que, quanto maior o período de trabalho na organização melhor será a sua percepção acerca das condições que a organização proporciona, talvez pelo facto dos colaboradores estarem emocionalmente ligados com a organização.

Posto isto, é necessário identificar algumas limitações neste estudo, primeiramente a reduzida amostra da segunda fase, limitando os resultados estatisticamente significativos. O instrumento de avaliação do clima organizacional não estava validado para a população portuguesa, apesar de ter sido empiricamente testado com ótimos resultados.


Para estudos futuros sugere-se o aumento do número de participantes e a aplicação em várias organizações, sendo pertinente perceber qual a relação da personalidade com o

engagement, pois essa relação pode ser, futuramente, um fator de seleção dos colaboradores, no momento de recrutamento. Neste âmbito, a informação sobre os traços de personalidade pode ser uma mais valia para o desenvolvimento do *engagement*, através da atribuição de tarefas centradas no indivíduo e na definição de metas a cumprir. Em relação às variáveis sociodemográficas para estudos futuros seria interessante perceber em maior profundidade qual a influência da idade e da antiguidade para o clima organizacional e o *engagement*.

Em suma, os resultados do presente estudo demonstram importância uma vez que, as organizações procuram cada vez mais a produtividade e qualidade dos seus serviços, sendo o *engagement* um fator que leva o indivíduo a exceder-se no trabalho. Se conseguirmos identificar quais os preditores de *engagement*, conseguimos tirar partido desse potencial. Assim sendo, o clima organizacional funciona como um “facilitador” do *engagement* permitindo a obtenção de melhores resultados por parte dos colaboradores, e consequentemente, maior produtividade para a organização.

Referências

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. doi: 10.1002/job.515.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. Retirado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/454.pdf>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001), The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- F3M Informations Systems S.A. Retirado de <https://www.f3m.pt/>
- Ferreira, A.I. & Martinez, L.F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH, 91-102.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd edition)* City Road, London: SAGE Publications.
- Forehand, G. A. & Gilmer, H. B. (1964). EGoldberg, L. R. (1992). The development of markers of the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2), 268–279.
- Ickes, W., Snyder, M., & Garcia, S. (1997). Personality influences on the choice of situations. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 165–195). San Diego, CA: Academic Press.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2012). Personality & Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (4), 177-181. doi:10.1027/1866-5888/a000045
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797–807.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

- Kim H.J., Shin K.H. & Swanger N., (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- Klein, K., Lim, B. C., Saltz, J., & Mayer, D. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47, 952–963.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. Kingston University 
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M.P., 2006. The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *The Journal of Nursing Administration* 36(5), 259–267.
- Liao, F.Y., Yang, L.Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–Member Exchange & Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business & Psychology*, 28(1), 63-77. doi: 10.1007/s10869-012-9266-5
- Lima, M., Simões, A., Costa P. & MacCrae, R. (2000). Manual Profissional: Inventário de Personalidade NEO Revisão: 1ª edição. Lisboa: Cegoc.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recurso ao IBM® SPSS®: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios.
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da Versão Portuguesa do Questionário Utrecht Work Engagement Para Medir o Engagement no Trabalho nos Profissionais dos Cuidados de Saúde Primários. Dissertação de Mestrado*. ISCTE Business School, Lisboa.
- McCrae, R.R. and John, O.P. (1992), “An introduction to the five-factor model and its applications”, *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Menezes & Gomes (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, 16(1), 158-179.
- Moço, S. M. C. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, São Paulo, 1(2), 127-140.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.

- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida.
- Salanova, M., Agut, S., Peiró, J.M., 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90(6), 1217–1227.
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: *A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers*. *Journal of Personality Assessment*, 63, 506–516.
- Schaufeli W.B. (2016). *Heavy work investment, personality and organizational climate*. Research Unit Occupational and Organizational Psychology and Professional Learning, KU Leuven, Belgium and Department of Psychology, Utrecht University, The Netherlands.
- 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. DOI: 10.1002/job.248
- Schaufeli W.B. & Salanova M. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources*. In, K. Näswall, M. Sverke and J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*, Cambridge: Cambridge University Press, 380-404.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schneider, B. & Smith, D. (2008). *Personality and Organizations*. Recuperado de https://books.google.pt/books?id=qCt5AgAAQBAJ&printsec=copyright&hl=pt-PT&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Simpson, M. R. (2009). *Engagement at work: a review of the literature*. *International Journal Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Thompson, G. (2010), *Building a culture of high employee engagement*. *Strategic HR Review*, 9(1), 25-31.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.

