



**ISPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

TER OU SER? EIS A QUESTÃO:  
O EFEITO MODERADOR DAS CARACTERÍSTICAS DE  
PERSONALIDADE SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O  
*PERSON-JOB FIT* E O *ENGAGEMENT*

ALEXANDRA MARIA DE MELO CATARINO TAVARES

**Orientador de Dissertação:**

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2016

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor Rui Bártolo-Ribeiro, apresentada no ISPA - Instituto Universitário para a obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES n.º 19673/2006 publicado em Diário da República 2.ª série de 26 de setembro de 2006.

## AGRADECIMENTOS

Nunca desistir sempre foi o meu lema, pois, para mim, vencer é nunca desistir e terminar esta fase com sucesso. Mais do que a toda a minha força de vontade e determinação, foi graças ao apoio de pessoas fundamentais que consegui chegar onde cheguei.

Quero começar por agradecer ao meu orientador de dissertação, o Professor Doutor Rui Bártolo-Ribeiro, por ser o ser humano que é - incomparável; por me ter ensinado a aceitar as minhas derrotas de cabeça erguida e olhos adiante; por me ter ensinado a encontrar impulso para subir nos meus próprios ombros; por me ter incentivado a concretizar um dos meus maiores sonhos, pelos valores, competências e conhecimentos transmitidos; pelo infindável apoio e acompanhamento; e, acima de tudo, por me fazer sempre acreditar que nunca é tarde e que tudo é possível: basta querermos!

Ao Professor Bruno Rodrigues, pela sua infindável disponibilidade para me ajudar em tudo aquilo que precisei; por tudo aquilo que me ensinou; por acreditar sempre nas minhas capacidades; por conseguir fazer-me ficar ainda mais nervosa ao olhar para um *output de spss* na esperança de um bom resultado e por ser mais perfeccionista do que aquilo que já era!

Aos meus pais, por todo o apoio incondicional que sempre me deram. Ao meu pai, por ser uma das pessoas que mais me ajuda em tudo; por acreditar sempre em mim e me incentivar a ser um exemplo; e por tudo o que me tem proporcionado até hoje. À minha mãe, por me ter ajudado a construir o meu caminho; por todos os ensinamentos e exemplos transmitidos; e, acima de tudo, por me ter dado forças e ter acreditado sempre no meu valor.

Àquela que é a pessoa mais importante na minha vida, o Pedro. Por toda a paciência, motivação e disponibilidade; por todos os almoços, lanches e jantares feitos com tanto amor e carinho só para que eu não perdesse tempo no que estava a fazer; por ser a pessoa que, por vezes, acreditou mais em mim do que eu própria; por ser quem é, o meu eterno obrigada!

Aos meus avós paternos, por, desde pequena, terem sido os meus guias, os meus professores e me terem ajudado a ser aquilo que sou hoje.

Aos meus avós maternos, por olharem sempre por mim e por desejarem o meu sucesso acima de tudo. Aos meus meninos, Kika, Bobby e Farfa pela boa companhia que sempre me fizeram e a calma que me transmitiram.

E, como não podia deixar de ser, aos meus amigos e restantes familiares (eles sabem quem são!), por todas as etapas e momentos que passámos juntos; por tudo aquilo que aprendemos; e, acima de tudo, por serem pessoas que levo comigo para a vida.

A todos, o meu Muito Obrigada!

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar não só o impacto da Sobrequalificação sobre o *Engagement* no Trabalho, mas também explorar o efeito moderador das Características da Personalidade na relação entre a Sobrequalificação e o *Engagement* no Trabalho. A amostra é constituída por 562 participantes, que trabalham em diferentes Empresas/Organizações há pelo menos 1 ano e têm idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos.

De forma a medir a Sobrequalificação, foi utilizada a escala proposta por Johnson, Morrow e Johnson (2002) - *POQ - Perceived Overqualification Scale* - traduzida e adaptada à cultura Portuguesa por três professores com domínio na língua inglesa e psicólogos organizacionais; o *Engagement* no Trabalho foi medido pela *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptada por Marques Pinto (2007); e as Características da Personalidade foram medidas através da versão portuguesa da escala *BFI-10 - Big Five Inventory - 10 Item Short Version* (Rammstedt & John, 2007), adaptada por Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008).

Os resultados confirmam a relação entre a dimensão percepção de não crescimento da sobrequalificação e o *engagement* no trabalho, sendo esta relação negativa, o que quer dizer que, à medida que a percepção de não crescimento aumenta, diminui o *engagement* no trabalho.

Já o efeito moderador das características de personalidade na relação entre a percepção de não crescimento e o *engagement* no trabalho não se verificou. Ainda assim, apurou-se que o Neuroticismo tem um efeito negativo e significativo sobre o *engagement* e a Conscienciosidade tem um efeito positivo e significativo sobre o *engagement*. Tendo sido feita uma análise complementar, utilizando-se as dimensões do *engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção), verificou-se que a Extroversão modera a relação entre a percepção de não crescimento e o Vigor, isto é, quanto mais elevada for a extroversão, maior será o vigor em situações de baixa percepção de não crescimento.

**Palavras-Chave:** Sobrequalificação, Percepção de Não Crescimento, *Engagement*, Personalidade, Moderação.

## ABSTRACT

The present study aims to investigate the influence of Overqualification in individual's Work Engagement, as well as explore the moderation effect of Personality Traits in the relationship between Overqualification and Work Engagement. The study sample analysed 562 participants, working on different companies/organizations for at least one year, aged between 18 and 64 years.

Overqualification was measured using *POQ - Perceived Overqualification Scale* (Johnson *et al.*, 2002) - translated and adapted to the portuguese culture, by three university teachers with domain in english language and organizational Psychologists; Work Engagement was measured using the *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), adapted by Marques Pinto (2007); and the Personality Traits were measured using the *BFI-10 - Big Five Inventory - 10 Item Short Version* (Rammstedt & John, 2007), adapted by Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008).

The results confirm a negative and significant relationship between the dimension perceived no-growth of overqualification and work engagement. These results demonstrate that the more the workers perceived no-growth, the less work engagement they experience.

The hypothesis of moderator effect of the personality traits on the relationship between perceived no-growth and work engagement was not confirmed. Even so, it was found that Neuroticism had a negative and significant effect on work engagement, and Conscientiousness had a positive and significant effect on work engagement. Having been made a complementary analysis, with work engagement dimensions (Vigor, Dedication and Absorption), we found that Extroversion moderates the relationship between perceived no-growth and Vigor. It means that, if workers are more Extraverted, more will be the vigor, in situations with low perception of no-growth.

**Keywords:** Overqualification, Perceived No-Growth, Engagement, Personality, Moderation.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
REVISÃO DE LITERATURA .....	2
<i>Person-Job Fit</i> .....	2
<i>Overqualification</i> .....	7
<i>Engagement</i> .....	12
<i>Preditores do Engagement</i> .....	16
<i>O Engagement e o Desempenho</i> .....	18
Personalidade .....	20
<i>Paradigma dos Traços</i> .....	23
<i>A Origem do Modelo dos Cinco Grandes Factores ou Big Five</i> .....	23
<i>Modelo dos Cinco Grandes Factores ou Big Five</i> .....	26
<i>Limitações do Modelo dos Cinco Grandes Factores ou Big Five</i> .....	27
<i>Implicações da Personalidade no Contexto Organizacional</i> .....	28
Objetivo do Estudo .....	33
MÉTODO .....	34
Participantes .....	34
Delineamento .....	35
Instrumentos .....	36
<i>Análise Psicométrica aos Instrumentos Utilizados</i> .....	38
Procedimento .....	49
RESULTADOS .....	50
DISCUSSÃO .....	57
REFERÊNCIAS .....	67
ANEXOS .....	83
ANEXO A - Caracterização da Amostra .....	84
ANEXO B - Escala da Sobrequalificação .....	86
ANEXO C - Escala do <i>Engagement</i> .....	89
ANEXO D - Escala de Personalidade .....	91
ANEXO E - Índices de Qualidade de Ajustamento .....	93
ANEXO F - Dados Pessoais .....	94
ANEXO G - Instrução Geral .....	95
ANEXO H - Tabelas e Figuras de Resultados .....	96

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. “Os Cinco Grandes” da Personalidade .....	26
Tabela 2. Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos .....	39
Tabela 3. Consistência Interna da escala da Sobrequalificação .....	40
Tabela 4. Sensibilidade das dimensões da escala da Sobrequalificação .....	41
Tabela 5. Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos .....	42
Tabela 6. Correlações das três dimensões da escala do <i>Engagement</i> .....	43
Tabela 7. Consistência Interna da escala do <i>Engagement</i> .....	44
Tabela 8. Sensibilidade das dimensões da escala do <i>Engagement</i> .....	45
Tabela 9. Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos .....	46
Tabela 10. Correlações das três dimensões da escala de Personalidade .....	47
Tabela 11. Consistência Interna da escala de Personalidade .....	48
Tabela 12. Sensibilidade das dimensões da escala de Personalidade .....	48
Tabela 13. Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente à Faixa Etária	50
Tabela 14. Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente ao Sexo .....	51
Tabela 15. Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente às Habilitações Literárias .....	52
Tabela 16. Matriz de Correlações .....	53
Tabela 17. Análise Multigrupos do Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o <i>Engagement</i> com valores standardizados, em função da idade .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Investigação .....	33
Figura 2. Análise Fatorial Confirmatória da escala de Sobrequalificação sem os itens 5, 6 e 9 .....	40
Figura 3. Análise Fatorial Confirmatória da escala do <i>Engagement</i> com covariâncias entre os erros e variável latente de 2. <sup>a</sup> ordem .....	43
Figura 4. Análise Fatorial Confirmatória da escala de Personalidade sem as dimensões Amabilidade e Abertura à Experiência .....	47
Figura 5. Efeito de Moderação do Neuroticismo entre a Percepção de Não Crescimento e o <i>Engagement</i> com valores estandardizados .....	54
Figura 6. Efeito de Moderação da Extroversão entre a Percepção de Não Crescimento e o <i>Engagement</i> com valores estandardizados .....	55
Figura 7. Efeito de Moderação da Conscienciosidade entre a Percepção de Não Crescimento e o <i>Engagement</i> com valores estandardizados .....	55
Figura 8. Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Vigor .....	56

## INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as organizações têm vindo a valorizar, cada vez mais, os colaboradores que dela fazem parte, não só por aquilo que o mercado de trabalho exige, mas também pelos níveis de competitividade que se vivem, que levam a que as organizações adoptem novas estratégias de gestão e de negócio. Por este motivo, os colaboradores, cada vez mais, se deparam com desafios que exigem novos conhecimentos, novas competências fundamentais, novas qualificações para conseguirem desempenhar as suas funções e com o facto de terem que melhorar a sua adaptação e flexibilidade para serem capazes de fazer face a todas estas exigências.

Estas evidências remetem-nos para o conceito de *Person-Job Fit* proposto por Edwards, em 1991, que diz respeito ao ajustamento entre as características de uma pessoa e as do trabalho ou tarefas que são realizadas no local de trabalho. Contudo, de acordo com Fine e Nevo (2008) e Johnson e Johnson (1999, 2000), como ainda existem funções cujas atividades não oferecem um crescendo da autonomia, na mesma intensidade em que tem que haver o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências por parte dos colaboradores, isso faz com que a importância da temática da sobrequalificação emergja. Tal como foi evidenciado por Lobene e Meade, em 2010, o facto dos colaboradores de uma organização se sentirem sobrequalificados pode levar a que estes façam interpretações negativas acerca das mesmas e que cheguem mesmo a desejar abandoná-las.

Deste modo, com o presente estudo, pretende-se verificar até que ponto é que a percepção de sobrequalificação (como operacionalização do conceito *person-job fit*) tem impacto, não na organização, mas sim na forma como os colaboradores percebem o seu trabalho na sua essência, isto é, no *engagement* no trabalho.

A personalidade, por sua vez, assume um papel fundamental no mundo empresarial, uma vez que a forma como as pessoas percebem, processam, interpretam e se lembram de eventos diários é filtrada através da lente de quem eles são (Simpson, Griskevicius & Kim, 2011). Como tal, o presente estudo também tem como objetivo verificar até que ponto é que as características da personalidade têm impacto na relação entre a percepção de sobrequalificação e o *engagement*.

Nesta dissertação será feita uma revisão dos diferentes conceitos e a análise dos resultados de aplicação de um questionário que avalia a percepção de sobrequalificação, o *engagement* e as características da personalidade dos trabalhadores, em diversas empresas/organizações de Portugal.

## REVISÃO DE LITERATURA

### *Person-Job Fit*

As teorias do ajustamento pessoa-ambiente foram predominantes na literatura de gestão por quase 100 anos, tornando-se numa das linhas mais veneráveis da teorização psicológica. Foi com este pano de fundo interaccionista que o conceito de ajustamento entre pessoa-ambiente emergiu, tratando-se de uma estrutura teórica que é amplamente utilizada para compreender o pensamento e o comportamento ao nível das ciências organizacionais (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Yu, 2009).

Descrito por Schneider (2001) como uma síndrome com múltiplas manifestações, o ajustamento pessoa-ambiente é amplamente definido como a compatibilidade entre um indivíduo e um ambiente de trabalho que ocorre quando as suas características são bem correspondidas. Apesar disso, ou talvez por causa da simplicidade desta definição, vários tipos de ajustamento têm recebido especial atenção e têm emergido como domínios importantes ao nível da investigação, como é o caso da compatibilidade do indivíduo com o seu trabalho, com a organização, com o grupo de trabalho e com os supervisores (Kristof-Brown et al., 2005).

Um dos grandes desafios, de acordo com Kristof-Brown et al. (2005), está na forma como o conceito de ajustamento é conceptualizado, operacionalizado e medido. Este conceito tem sido alternativamente conceptualizado como uma semelhança, uma necessidade de satisfação e uma combinação entre as exigências e as capacidades da pessoa; a sua operacionalização, por sua vez, tem sido feita utilizando-se uma variedade de dimensões de conteúdo, incluindo as habilidades, as necessidades, as preferências, os valores, os traços de personalidade, as metas e as atitudes; e, a forma como esta interação pode ser medida também varia amplamente, isto é, desde questionar diretamente os indivíduos para que estes reportem aos investigadores a sua percepção de ajustamento ou, até mesmo, os investigadores fazerem uma avaliação indireta através de comparações explícitas, classificando separadamente as características da pessoa e do ambiente.

Assim, o conceito de ajustamento pessoa-ambiente tem sido descrito como uma temática que é tão vulgar e como uma das forças conceptuais mais dominantes, senão mesmo a mais dominante, no campo que tem sido alvo de diversas investigações. Talvez por causa deste interesse, as investigações acerca deste conceito continuem a ser um dos domínios mais ecléticos na gestão (Schneider, 2001). Para além disso, vários resultados positivos, tais como

a satisfação no trabalho, o *commitment* organizacional e o desempenho no trabalho, têm sido associados ao ajustamento entre pessoa-ambiente (Kristof, 1996). A literatura existente sumariza, ainda, cinco domínios críticos do ajustamento pessoa-ambiente: o ajustamento entre pessoa-vocação, pessoa-grupo, pessoa-supervisor, pessoa-organização e pessoa-trabalho (Kristof-Brown et al., 2005).

As pesquisas feitas no que diz respeito ao ajustamento pessoa-ambiente são caracterizadas por fazerem uma combinação entre os indivíduos e os vários níveis dos seus ambientes de trabalho, sendo o mais amplo desses níveis a vocação ou ocupação (Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996). O ajustamento pessoa-vocação inclui as teorias de escolha vocacional, que propõem uma harmonização entre a pessoa e as carreiras que satisfazem os seus interesses, e a teoria de ajustamento ao trabalho, que enfatiza o ajustamento e a satisfação como sendo o resultado do facto das necessidades dos trabalhadores serem satisfeitas pelo seu ambiente de trabalho (Dawis & Lofquist, 1984; Lofquist & Dawis, 1969; Holland, 1985, citado por Kristof-Brown et al., 2005).

O ajustamento pessoa-grupo, por sua vez, segundo Judge e Ferris (1992) e Kristof (1996), incide sobre a compatibilidade interpessoal entre indivíduos e os seus grupos de trabalho. De todos os tipos de ajustamento, este é o mais recente, sendo que pequenas pesquisas têm enfatizado como é que a compatibilidade psicológica entre trabalhadores influencia os seus resultados individuais no seio do grupo (Kristof-Brown et al., 2005).

O ajustamento pessoa-supervisor é um tipo de ajustamento que existe nas relações diádicas entre os indivíduos e outros, no ambiente de trabalho. Embora estas relações diádicas possam ocorrer entre colegas de trabalho, recrutadores e mentores, de longe, a mais bem sucedida área de pesquisa é a compatibilidade entre os supervisores e os seus subordinados (Kristof-Brown et al., 2005).

O quarto tipo de ajustamento, mais concretamente o ajustamento pessoa-organização, aborda a compatibilidade entre as pessoas e as organizações no seu todo. Kristof, em 1996, afirmou que esta compatibilidade entre as pessoas e a organização ocorre quando, pelo menos, uma entidade fornece aquilo que as pessoas necessitam; ou quando partilham características fundamentais semelhantes; ou ambas as situações. Tendo em conta esta abordagem, o autor também reconhece a distinção que é feita entre um ajustamento suplementar e complementar, sendo que o suplementar ocorre quando uma pessoa tem características semelhantes às de outros indivíduos e o complementar ocorre quando o indivíduo e a situação conhecem as necessidades um do outro.

Este quarto tipo de ajustamento surgiu quando, em 1971, Tom (cit. por Kristof-Brown et al., 2005) sugeriu que os indivíduos vão ser mais bem sucedidos nas organizações em que consigam compartilhar as suas personalidades, tendo sido enfatizada a importância da semelhança entre o indivíduo e a organização no que diz respeito à sua cultura, clima e valores, como sendo o ponto crucial deste tipo de ajustamento. A aplicação deste tipo de ajustamento ao contexto do recrutamento e seleção surgiu com o modelo proposto por Schneider, em 1987 (cit. por Carless, 2005), denominado de atração-seleção-atrito (ASA: *Attraction-Selection-Attrition*). O autor propôs que a atração para a seleção de pessoas, para uma determinada organização, é determinada pela percepção de similaridade entre a pessoa e o seu ambiente de trabalho, ou seja, entre a pessoa e a organização. Mais especificamente, os indivíduos fazem uma estimativa da correspondência da sua personalidade, atitudes e valores com os valores, objetivos, estruturas, processos e cultura da organização (Schneider, Goldstein & Smith, 1995).

Vários têm sido os estudos que têm demonstrado que este tipo de ajustamento influencia a atração a uma organização (Bretz, Ash & Dreher, 1989), as intenções de aceitação de um trabalho (Judge & Bretz, 1992) e as recomendações de contratação (Cable & Judge, 1997).

Num ambiente de trabalho cujas mudanças ocorrem de uma forma muito rápida, o veloz desenvolvimento das altas tecnologias já lançou as bases para que ocorram mudanças profundas no local de trabalho (Chhabra, 2015). As organizações estão a enfrentar cada vez mais pressões em múltiplas áreas, nomeadamente, na economia, tecnologia, estrutura e sociedade em geral, para que se ajustem às novas evoluções das exigências do seu círculo eleitoral e se tornem mais eficientes e competitivas dentro dos seus próprios ambientes. Estas novas exigências fazem com que sejam necessárias mudanças ao nível do planeamento e gestão de carreiras dos trabalhadores de uma organização. Em particular, estas situações requerem que os indivíduos desenvolvam uma melhor adaptação e flexibilidade para serem capazes de satisfazer as exigências do trabalho (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000).

O conceito de ajustamento é familiar para a maioria das pessoas que se encontram a trabalhar nas mais diversas organizações, sendo que os candidatos escolhem as organizações com base na sua percepção de ajustamento entre o trabalho e a organização em si (Judge & Cable, 1997; Saks & Ashforth, 1997); os recrutadores contratam as pessoas com base nas suas percepções de ajustamento (Cable & Judge, 1997; Kristof-Brown, 2000); e as percepções de ajustamento dos trabalhadores vão influenciar as suas decisões em termos de volume de negócios (Cable & Judge, 1997; Kristof, 1996).

Mais recentemente, os investigadores não se têm interessado só sobre o estudo dos quatro tipos de ajustamento acima descritos, como também no ajustamento pessoa-trabalho, que tem vindo a ser apontado como o tipo de ajustamento mais importante do ponto de vista dos trabalhadores e candidatos a um determinado trabalho (Sekiguchi & Huber, 2011). Este tipo de ajustamento é definido por Edwards (1991) como a relação entre as características de uma pessoa e as do trabalho ou tarefas que são realizadas no local de trabalho. Este autor delineou, ainda, duas conceptualizações básicas deste domínio: a primeira diz respeito à interação entre as exigências do trabalho e as capacidades da pessoa, em que o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos trabalhadores são avaliadas de acordo com aquilo que o trabalho exige; e a segunda ocorre quando as necessidades, desejos ou preferências dos trabalhadores são atendidas pelos postos de trabalho em que estes se encontram.

Assim, de acordo com Lin, Yu e Yi (2014), o ajustamento pessoa-trabalho trata-se de um processo de permuta que envolve dois tipos de ajustamento: o *need-supply fit* e o *demand-ability fit*. O primeiro foi definido como um construto que mede se os atributos de um trabalho cumprem os desejos, valores e necessidades dos trabalhadores (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Werbel & Johnson, 2001). E o segundo foi definido como um construto que mede até que ponto os conhecimentos, habilidades e aptidões dos trabalhadores são congruentes com as exigências e necessidades do trabalho em que estes se encontram (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005). Quando as exigências do trabalho incluem uma expectativa de alcançar determinados objetivos, os indivíduos estão mais propensos a experienciar a satisfação psicológica se cumprirem essas exigências afetando, assim, a sua percepção de ajustamento com o trabalho (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Por outro lado, se os indivíduos não atingem as exigências do trabalho, eles percebem que o trabalho não se ajusta de forma adequada a eles, o que resulta numa diminuição de bem-estar, afetando, também, a sua percepção de ajustamento ao trabalho (Lin et al., 2014).

O ajustamento pessoa-trabalho pode, ainda, ser avaliado subjetiva ou objetivamente (Kristof, 1996). Uma avaliação subjetiva diz respeito às percepções do indivíduo relativamente ao quão bem eles se encontram ajustados a um trabalho em particular. Por exemplo, os trabalhadores podem ser questionados acerca do grau em que eles sentem que o seu trabalho corresponde às suas preferências e necessidades. Uma avaliação objetiva, por sua vez, diz respeito ao quão bem as preferências e características que são reportadas pelos indivíduos correspondem às características do trabalho (Chhabra, 2015).

É, ainda, de notar que, tanto o ajustamento pessoa-organização, como o pessoa-trabalho, podem mudar ao longo do tempo (Dawis & Lofquist, 1984). Quanto mais tempo um

trabalhador fica numa mesma organização, mais propensão estes dois tipos de ajustamento têm para mudar. Contudo, a literatura acerca desta temática sugere que o ajustamento pessoa-trabalho tem uma maior probabilidade de se alterar ao longo do tempo, do que o ajustamento pessoa-organização (Ostroff, Shin & Feinberg, 2002). Isto acontece porque os valores individuais e da organização são características mais estáveis, ao passo que os indivíduos podem melhorar os seus conhecimentos e aptidões e, também, o ambiente de trabalho e a natureza do trabalho se alteram ao longo do tempo (cit. por Sekiguchi & Huber, 2011).

De uma perspectiva organizacional, estas duas últimas conceptualizações de ajustamento são consideradas como sendo úteis porque destacam o facto dos funcionários de sucesso deverem ter que estar ajustados tanto ao seu trabalho como à organização como um todo (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof-Brown, 2000).

O ajustamento entre a pessoa e o trabalho tem implicações críticas, tanto quando a organização se encontra em períodos de recessão, bem como quando existem cenários de crescimento. Durante os períodos de recessão, quando as organizações estão com intenções de diminuir a força de trabalho, olham mais para aspectos relacionados com o ajustamento *demand-ability's*, por forma a ver quem é que são os trabalhadores que estão mais aptos para o trabalho - a forma objetiva de olhar para este tipo de ajustamento é a preferida das organizações. Aquando do crescimento económico, quando os trabalhos estão a aumentar, a perspectiva subjetiva do ajustamento entre pessoa-trabalho ou, por outras palavras, o *need-supply fit*, ganha mais força. Em ambos os cenários, ter uma força de trabalho satisfeita e comprometida com o trabalho é imperativo, senão a força de trabalho não conseguirá ter um desempenho de nível ótimo (Chhabra, 2015).

O estudo deste tipo de ajustamento tem sido particularmente útil, desde que se tem vindo a observar que o *commitment* organizacional tem vindo a diminuir nos últimos anos, como consequência da diminuição do ajustamento pessoa-trabalho (Chhabra, 2015). De acordo com Sekiguchi e Huber (2011), o ajustamento pessoa-trabalho encontra-se correlacionado positivamente com certas atitudes e comportamentos por parte dos trabalhadores, como é o caso da satisfação, do *commitment*, da retenção, comportamentos de cidadania e do desempenho; e correlacionado negativamente com as intenções de saída da organização e com o absentismo (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown et al., 2005). Outros autores chegaram à conclusão que a diminuição do ajustamento pessoa-trabalho conduz a uma diminuição da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a uma maior tendência para haverem mais intenções de saída da organização, se os indivíduos percepcionarem que têm outras oportunidades de trabalho (Caldwell & O'Reilly, 1990; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000;

Saks & Ashforth, 1997; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005).

Este tipo de ajustamento, também, desempenha um papel importante no contexto das contratações e, de acordo com Kinicki, Lockwood, Hom e Griffeth (1990), as avaliações subjetivas do ajustamento pessoa-trabalho estão mais relacionadas com as recomendações de contratação do que as qualificações objetivas. De acordo com Kristof-Brown (2000), normalmente, tem-se acesso a este tipo de ajustamento através dos KSAO's (*Knowledge, Skills, Abilities and Other's*) dos candidatos a um determinado trabalho, visto que o trabalho traz exigências, tanto ao nível das capacidades do sujeito (KSA), como ao nível de aspetos da sua própria adaptação (O's).

A literatura acerca da temática do ajustamento pessoa-trabalho deu-nos indícios de que quanto mais forte for a compatibilidade entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho, mais positivos serão os resultados de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; Maynard, Joseph & Maynard, 2006). Esta compatibilidade entre as exigências do trabalho e as habilidades do trabalhador definem o ajustamento das suas qualificações. Quando esta compatibilidade é mais fraca, maior é a probabilidade dos trabalhadores se percepcionarem como estando sobrequalificados (Lobene & Meade, 2010). Deste modo, podemos afirmar que o ajustamento entre pessoa-trabalho pode ser operacionalizado de várias formas, sendo uma delas a sobrequalificação.

### ***Overqualification***

O conceito de sobrequalificação ou sobre-educação ajuda-nos a entender a relação entre a escolaridade e o mercado de trabalho. Apesar dos estudos, que até agora foram desenvolvidos acerca desta temática, terem vindo a acrescentar pouco às mudanças que ocorrem ao nível da educação, esta revela-se como sendo uma temática extremamente relevante nos dias que correm, isto porque, segundo Groot e Van den Brink (2000, cit. por Green & Zhu, 2010), houve um aumento significativo da tendência para haver sobrequalificação, tanto para trabalhadores graduados, como para todos os funcionários.

Enquanto o tema do desemprego ganhou grande parte da atenção dos estudiosos organizacionais durante a última década, a questão da sobrequalificação manteve-se, em grande parte, ignorada. Tal como Zvonkovic (1988) notou, os políticos e a imprensa popular fizeram da baixa taxa de desemprego o símbolo do bem-estar económico das famílias

americanas. Largamente ignorados foram os problemas económicos e emocionais daqueles que se encontram sobrequalificados, isto é, que se encontram em trabalhos que requerem uma educação e uma experiência de trabalho significativamente menores do que aquelas que eles possuem, muitas vezes a trabalharem em posições que oferecem salários muito mais baixos, menos benefícios, menos horas de trabalho e menos segurança do que aquela que, provavelmente, tinham nos seus trabalhos anteriores (Newman, 1988, cit. por Feldman, 1996).

A natureza da definição do conceito *sobrequalificação* havia sido, primeiramente, proposta pelos economistas, tendo sido definida em termos de salário. Como exemplo disso, temos Zvonkovic (1988), que considerava que uma pessoa se encontrava sobrequalificada quando ganhava menos 20% do que aquilo que ganhava no seu trabalho anterior. Na maioria das pesquisas económicas que se fizeram nos anos seguintes, a perda de rendimento era considerada como o elemento principal do conceito de sobrequalificação (Feldman, 1996).

Outros economistas definiram a sobrequalificação em termos de um trabalho irregular ou em termos de um trabalho que não coincide com a educação e o treino que os trabalhadores têm. Por exemplo, Tipps e Gordon (1985, cit. por Feldman, 1996) incluíram, na sua categoria de sobrequalificados, os indivíduos que experienciaram um tipo de trabalho que não era contínuo depois de terem tido um trabalho contínuo e regular, durante um período de cinco anos. Sullivan e Hauser (1979, cit. por Feldman, 1996) classificaram os indivíduos como estando sobrequalificados se tivessem mais habilitações do que aquelas que eram requeridas para desenvolver aquele trabalho.

De um modo geral, a literatura económica também distinguiu a sobrequalificação dos níveis absolutos de rendimento, isto porque, para os economistas, as consequências psicológicas e comportamentais da perda de rendimento são conceptualmente diferentes daqueles que, habitualmente, vivem perto do limiar da pobreza. É a interrupção de ganhos, mais do que os níveis de rendimento ou salário, que é a característica mais distintiva da sobrequalificação (Feldman, 1996).

Contudo, não foram só os economistas que se ocuparam da definição de sobrequalificação. Também os sociólogos se ocuparam com ela, tendo, habitualmente, utilizado os mesmos indicadores que haviam sido utilizados pelos economistas na identificação da sobrequalificação. Rosen (1987, cit. por Feldman, 1996), por exemplo, também definiu a sobrequalificação em termos dos níveis de educação que são necessários para se obter um trabalho, em termos da perda de rendimentos e em termos da continuidade e permanência num determinado trabalho.

Entre os psicólogos sociais e os estudiosos do comportamento organizacional, foi dado um peso maior aos autorrelatos das pessoas e às suas próprias percepções sobre se se consideravam como estando, ou não, sobrequalificados. Assim, é possível verificar que a definição deste construto integra as definições prévias dos economistas do trabalho, dos sociólogos e dos psicólogos (Feldman, 1996).

De acordo com Green e Zhu (2010), a sobrequalificação pode ser definida como um estado de desequilíbrio, em que os trabalhadores possuem excesso de qualificações acadêmicas, relativamente àquilo que os seus postos de trabalho exigem. Este é um conceito que já foi operacionalizado de diversas maneiras, variando desde as percepções de estar sobrequalificado (Johnson & Johnson, 1996), até, hoje em dia, ser operacionalizado em termos das habilidades e a educação dos trabalhadores excederem requisitos específicos de trabalho (Green & McIntosh, 2007; Verhaest & Omey, 2006). Contudo, a ambiguidade do conceito e a escassez de dados e pesquisas consistentes têm inibido o desenvolvimento de um consenso científico, em torno deste conceito.

Em 1996, Feldman propôs uma conceptualização multidimensional deste conceito em termos de: educação - as pessoas possuem mais educação formal do que aquela que é requerida pelo trabalho; domínio do trabalho - as pessoas involuntariamente empregam-se em áreas que estão fora da sua área de formação; obrigações do trabalho - as pessoas possuem níveis mais elevados de habilidade e uma experiência de trabalho mais extensa do que aquela que é requerida pelo trabalho; permanência no trabalho - as pessoas involuntariamente envolvem-se em trabalhos de *part-time*, temporários ou não contínuos; e salário - as pessoas são consideradas como estando sobrequalificadas, tal como os economistas afirmavam, quando recebiam um salário 20% abaixo daquele que recebiam no seu trabalho anterior. De acordo com o mesmo autor (Feldman, 1996), em cada uma destas cinco dimensões, a sobrequalificação é vista como um tipo de discrepância ou desvio. Em algumas dimensões, o ponto de comparação diz respeito às realizações do passado da pessoa; noutras dimensões, o ponto de comparação são as histórias de escolaridade e de trabalho dos trabalhadores; noutras ainda, o ponto de comparação diz respeito às expectativas e desejos da própria pessoa. Em cada caso, a sobrequalificação é conceptualizada como um discrepância entre um trabalho satisfatório e o trabalho atual.

Consistente com esta conceptualização, a sobrequalificação também é vista como sendo objetiva ou subjetivamente determinada. Algumas das dimensões deste constructo, tais como a educação e o salário, podem ser objetivamente determinadas com uma considerável exatidão através de dados de arquivo. Por outro lado, se os indivíduos estão involuntariamente

empregados fora da sua área de formação ou se estão a trabalhar involuntariamente como trabalhadores contingentes, já se trata de uma sobrequalificação que é determinada subjetivamente através das percepções das pessoas. Apesar de nenhuma investigação, por si só, ser capaz de medir todas estas dimensões, em simultâneo, dentro da mesma amostra, é importante lembrar que a sobrequalificação é determinada tanto pelas características objetivas da situação de trabalho como pelas interpretações subjetivas dessas mesmas situações (Feldman, 1996).

Finalmente, estas dimensões podem ser operacionalizadas de uma forma dicotómica (e.g. voluntária vs. involuntária), mas também é possível que a sobrequalificação seja conceptualizada como sendo contínua quando todas as dimensões são consideradas em conjunto (Feldman, 1996).

Ao conceptualizar-se este constructo como uma variável contínua, tem-se maior facilidade em desvendar as pesquisas que foram feitas sobre os antecedentes ou preditores da sobrequalificação e as suas consequências. Como antecedentes ou preditores da sobrequalificação têm-se os factores económicos, as características do trabalho, o histórico da carreira, as estratégias de pesquisa de trabalho e as características demográficas. Por sua vez, como consequências da sobrequalificação têm-se as atitudes de trabalho, o bem-estar psicológico geral, as atitudes de carreira, os comportamentos de trabalho, o desempenho, o estado civil, a família e as relações sociais. Para além disso, tem-se, também, uma maior facilidade em ganhar uma compreensão mais robusta deste fenómeno que é considerado como sendo tão complexo (Feldman, 1996) e, tratado grande parte das vezes, pela literatura, como sendo um fenómeno negativo (Erdogan & Bauer, 2009) - o que normalmente acontece, dado que, quando os trabalhadores se percebem como estando sobrequalificados, têm mais atitudes de trabalho negativas (Johnson, Morrow & Johnson, 2002; Maynard et al., 2006) e estão mais propensos a deixar a organização (Verhaest & Omeij, 2006).

Ao mesmo tempo, também existem estudos que indicam que os trabalhadores que se sentem sobrequalificados têm um melhor desempenho. Por exemplo, mesmo que estes trabalhadores tenham uma percepção de um menor desempenho (Bolino & Feldman, 2000), eles são classificados pelos seus supervisores como tendo elevados desempenhos (Fine & Nevo, 2008; Holtom, Lee & Tidd, 2002). Assim, é visível que existe um paradoxo: os indivíduos que estão sobrequalificados podem estar menos satisfeitos e terem uma maior propensão para deixar a organização, mas, de acordo com os supervisores, eles também têm desempenhos mais elevados (Erdogan & Bauer, 2009).

Apesar de não haver um consenso entre economistas no que diz respeito a este conceito, a literatura é desenvolvida graças a certas relações empíricas robustas - por exemplo, a sobrequalificação, normalmente, encontra-se associada a uma desvantagem em termos de pagamento significativo, em relação aos trabalhadores que não possuem mais qualificações, relativamente àquilo que o seu posto de trabalho exige (Green & Zhu, 2010).

Sloane (2003) e McGuinness (2006) deram-nos boas visões gerais acerca desta questão: esta desvantagem em termos de pagamentos é encontrada em cerca de 10% a 25% dos trabalhadores. Porém, em vários estudos, mas não em todos, os trabalhadores sobrequalificados, tipicamente, têm salários moderadamente mais elevados do que os trabalhadores menos instruídos, que são seus colegas de trabalho.

Por sua vez, a sobrequalificação também se encontra associada a uma menor satisfação e bem-estar no trabalho (Allen & van der Velden, 2001; Green & McIntosh, 2007; Maynard et al., 2006; Vaisey, 2006), contribuindo, também, para o declínio cognitivo (De Grip, Bosma, Willems & van Boxtel, 2008).

Para além disso, de acordo com Vaisey (2006), a sobrequalificação percebida é susceptível de desencadear sentimentos de depressão relativos, visto que, como os indivíduos passam pelo sistema de educação, constroem o seu repertório de habilidades, conhecimentos e aptidões, isso leva-os a desenvolver expectativas mais altas acerca do seu lugar na sociedade e sobre o tipo de trabalho que esperam vir a ocupar.

Sicherman (1991) sugere, ainda, que a sobrequalificação é um estado temporário para os trabalhadores individuais. Todavia, estudos recentes demonstraram que, pelo menos para alguns, a condição não é temporária, mas sim persistente (Dolton & Vignoles, 2000; Frenette, 2004; McGuinness & Wooden, 2009; Rubb, 2003, cit. por Green & Zhu, 2010).

Erdogan e Bauer, em 2009, fizeram referência a três estudos que identificaram variáveis que interagem significativamente com a sobrequalificação, no que diz respeito aos resultados. Mais concretamente, o estado civil (Dooley, Prause & Ham-Rowbottom, 2000), o género, a auto-estima (Prause & Dooley, 1997, cit. por Erdogan & Bauer, 2009) e a disponibilidade de apoio emocional na vida das pessoas (Johnson & Johnson, 1997, cit. por Erdogan & Bauer, 2009), moderam os efeitos da sobrequalificação sobre determinados resultados, tais como a depressão, a saúde percebida e a auto-estima futura.

Além de todas estas associações, estudos recentes fizeram uma distinção explícita entre aquilo que é a sobrequalificação e a subutilização das habilidades dos trabalhadores: Green e McIntosh (2007), por exemplo, mostraram que há uma positiva, mas longe de ser perfeita, correlação entre as duas condições acima mencionadas, que eles consideram como sendo

distintas, uma vez que as qualificações de um trabalhador e as suas habilidades são conceitual e praticamente distintas.

Autores como Chevalier (2003), por sua vez, seguem um caminho semelhante, dividindo a sobrequalificação em duas categorias: sobre-educação aparente, que diz respeito ao facto de um trabalhador ser graduado, no entanto está num posto de trabalho que não exige essa graduação que o trabalhador tem, mas ainda assim se sente satisfeito com a combinação entre a qualificação e o trabalho; e a sobre-educação real, que diz respeito ao facto de um trabalhador ser graduado e ocupar um lugar no seu posto de trabalho que não exige essa graduação, no entanto, a pessoa sente-se insatisfeita com essa situação. Esta última categoria da sobrequalificação é vista como trazendo uma maior desvantagem em termos de pagamento, do que a primeira.

Torna-se, ainda, relevante ter em conta se os níveis de sobrequalificação estão a aumentar ou diminuir. Infelizmente, até agora, há poucas evidências acerca desta questão. Enquanto autores como Hartog (2000) evidenciam algum crescimento da sobrequalificação na Holanda entre 1960-1995, em Espanha entre 1985-1990 e em Portugal entre 1982-1992, uma meta-análise realizada por Groot e Van den Brink (2000, cit. por Green & Zhu, 2010), salientou que não houve, nas últimas décadas, nenhuma tendência ascendente da sobrequalificação.

Dado que, de acordo com o estudo efetuado por Lobene e Meade (2010), esta variável se encontra negativamente associada ao *commitment* organizacional, o que pode levar a interpretações emocionais negativas acerca da organização e, conseqüentemente, conduzir à diminuição do desejo de permanecer na mesma, torna-se relevante saber até que ponto a sobrequalificação afeta uma das variáveis que, inúmeras vezes, se confunde com a anterior - o *engagement* no contexto de trabalho.

### ***Engagement***

Nos dias que correm, as organizações estão sob intensas pressões competitivas para sobreviver e progredir num mundo de trabalho, que se encontra em constante mudança. Mais do que nunca, as organizações precisam que os seus trabalhadores sejam enérgicos, dedicados e totalmente comprometidos com o seu trabalho, isto porque a qualidade dos recursos humanos é de importância vital para o sucesso das organizações, principalmente, em contextos de trabalho incertos (Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014).

O *engagement* é um conceito conhecido já há muitos anos dentro das organizações, mas só atualmente é que tem vindo a receber uma atenção considerável por parte dos estudiosos do comportamento organizacional, tendo-se investido mais na procura dos seus significados (Macey & Schneider, 2008). Mas foi Kahn, em 1990, um dos primeiros a teorizar sobre este construto, tendo descrito os *engaged employees* como sendo trabalhadores que concentram toda a sua energia física, cognitiva e emocional na prossecução dos objetivos que se encontram relacionados com o seu trabalho, obtendo, por isso, um melhor desempenho. Isto significa que, quando um trabalhador está envolvido e gosta do seu trabalho, coloca mais esforço, empenho e dedicação na execução das tarefas, obtendo, assim, melhores resultados. Todavia, segundo Saks (2008), a definição proposta por Kahn (1990) só se refere aos comportamentos estipulados à partida para o desempenho de uma tarefa e não a outros comportamentos que venham a ser exibidos.

De uma forma geral, segundo Bakker e Demerouti (2008), os *engaged employees* têm maiores níveis de energia e de autoeficácia, sentem-se entusiasmados com o seu trabalho e, como estão tão focados no seu trabalho, o tempo para eles voa. Por causa da sua atitude positiva e do seu nível de atividade, os *engaged employees* criam o seu próprio *feedback* positivo, em termos de apreciação, reconhecimento e sucesso.

Contudo, os *engaged employees* não são “super-homens” - eles também se sentem cansados ao fim de um longo dia de trabalho árduo. Porém, eles descrevem o seu cansaço como um estado bastante agradável, visto que este se encontra associado a realizações positivas - e, não são viciados no seu trabalho - eles também apreciam outras coisas para além do trabalho e, ao contrário dos trabalhadores que são viciados no seu trabalho, eles não trabalham arduamente porque estão sujeitos a pressões rígidas, mas sim, porque para eles trabalhar é considerado como sendo algo divertido (Bakker & Demerouti, 2008).

Apesar das diversas definições deste construto, uma das mais conhecidas é a de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), que descreveram o *engagement* como um estado mental positivo no trabalho, persistente e generalizado, que mede o grau que um indivíduo está atento e absorvido no desempenho das suas tarefas. Mais tarde, Schaufeli e Bakker (2004) consideraram que o *engagement* é um construto independente e resulta da construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho. Este estado tem sido operacionalizado em três dimensões: vigor (caracterizado por níveis elevados de energia, vontade de investir, esforço e resiliência mental face a obstáculos); dedicação (associada ao envolvimento e entusiasmo no trabalho, com sensações de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio); e absorção (referente à eficácia no trabalho, à completa

concentração no cumprimento das tarefas, com uma sensação de *flow*) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Para além das definições que podemos encontrar de *engagement* e do crescente consenso de que este pode ser definido em termos de altos níveis de energia e altos níveis de envolvimento no trabalho (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010), este é um conceito que tem sido associado a vários construtos, nomeadamente, ao de compromisso organizacional e ao de comportamento e cidadania organizacional (Robinson, Perryman & Hayday, 2004); ao de compromisso emocional e intelectual com a organização (Richman, 2006); e ao de esforço discricionário exibido pelos colaboradores no local de trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Macey & Schneider, 2008). Apesar destas associações, este construto é facilmente confundido com outros, nomeadamente, com o de compromisso organizacional, que é uma temática distinta e usada por vários autores, tais como Meyer e Allen (1991), para descrever a ligação emocional relativamente à organização.

Apesar de ser um construto que facilmente se confunde com outros, de acordo com Schaufeli (2013, cit. por Silva, 2014), este é também um construto que pode ser visto como o oposto de outros conceitos, nomeadamente, o de *burnout*, que se caracteriza pela reduzida eficácia, cinismo e exaustão. Autores, como Maslach, Schaufeli e Leiter, em 2001, também reforçaram esta ideia, destacando que a energia, eficácia e envolvimento, que são características do *engagement*, são consideradas como opostas às três dimensões do *burnout* acima citadas. Na prossecução desta ideia, González-Romá, Schaufeli, Bakker e Lloret, em 2006, chegaram à conclusão que as dimensões exaustão e cinismo, do *burnout*, são opostas às dimensões vigor e dedicação, do *engagement*.

Para que haja *engagement* no trabalho, é necessário que existam condições psicológicas ou os chamados antecedentes do *engagement*, que haviam sido referidos na teorização que foi feita por Kahn (1990) e por Maslach et al. (2001), sendo de destacar as características da tarefa, as recompensas, o reconhecimento do trabalho, o suporte da chefia direta e o suporte da organização.

Não obstante, para além de se falarem em antecedentes, o *engagement* é uma variável que, tal como Saks (2006) afirma, tem consequências positivas na organização. Harter, Schmidt e Hayes (2002) também reforçaram a ideia de que existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados da organização. Ainda assim, torna-se importante destacar que o *engagement* é um construto que atua a nível individual e, como tal, antes de influenciar os resultados da organização, influencia o desempenho individual das pessoas (Saks, 2006).

Posto isto, como consequências do *engagement*, são de frisar as menores intenções de saída, visto que os indivíduos com níveis mais elevados de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentirem uma ligação mais forte à organização (Schaufeli & Bakker, 2004); uma maior satisfação laboral, dado que indivíduos com níveis mais elevados de *engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e qualidade com o seu empregador e, conseqüentemente, terão atitudes mais positivas para com a organização (Saks, 2006); um maior compromisso organizacional (Schaufeli & Bakker 2004; Sonnentag, 2003); e, o *engagement* leva a um melhor desempenho individual e a melhores resultados e produtividade da organização (Kahn, 1992, cit. por Silva, 2014).

Contudo, nem Kahn (1990), nem Maslach et al. (2001), aquando das suas teorizações acerca desta temática, conseguiram explicar de forma rigorosa porque é que cada indivíduo responde com níveis diferenciados de *engagement* (Saks, 2006). De acordo com Saks (2006), é a Teoria da Troca Social que explica o porquê de os trabalhadores responderem com mais, ou menos, *engagement* no trabalho e na organização, isto porque, em conformidade com esta teoria, as obrigações são geradas através de uma série de interações entre as partes envolvidas numa interdependência, o que se revela como sendo congruente com o facto do *engagement* ser descrito como uma relação bidirecional entre o colaborador e o empregador (Robinson et al., 2004).

Tendo em conta a definição de *engagement* que havia sido proposta por Kahn, em 1990, os trabalhadores de uma organização veem-se na obrigação de dar o seu melhor; portanto, um maior *engagement* no desempenhar das suas tarefas, por forma a retribuírem à organização os recursos económicos e sócio-emocionais que esta lhes oferece. Porém, quando a organização não concede esses recursos aos trabalhadores, estes predispõem-se a dar menos de si, portanto um menor *engagement* (Saks, 2006). Assim, todos os recursos cognitivos, emocionais e físicos que um trabalhador investe num determinada tarefa vão depender dos recursos económicos e sócio-emocionais que este poderá receber por parte da organização (Kahn, 1990).

Saks, em 2006, mostrou-nos ainda que o *engagement* vai variar de tarefa para tarefa e que o nível de *engagement* numa tarefa vai influenciar o nível de *engagement* noutras tarefas. Outros autores, como Sonnentag (2003) e Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009), verificaram que o *engagement* varia de dia para dia, o que denega aquilo que havia sido demonstrado por Bakker e Xanthopoulou (2009) - que este se tratava de um fenómeno estático.

O *engagement* tem vindo a ganhar popularidade, sobretudo no que concerne ao seu impacto nos funcionários e nas organizações (Albdour & Altarawneh, 2014). De acordo com Rodrigues e Barroso (2008), trabalhadores com *engagement* sentem-se integrados, motivados e capazes de resolver situações exigentes no seu contexto laboral. Para além disso, segundo Coffman e González-Molina (2002) e Buckingham e Coffman (1999), o *engagement* gera uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, a produtividade, os lucros, a retenção de trabalhadores e o sucesso organizacional e o lucro das empresas (cit. por Silva, 2014). Autores como Harter et al. (2002) reforçam esta ideia, afirmando que o *engagement* é importante para a obtenção de resultados significativos e uma elevada *performance* em diversas organizações.

### ***Preditores do Engagement.***

A temática do *engagement* tem sido considerada como parte integrante das investigações que são levadas a cabo acerca dos comportamentos organizacionais positivos, isto é, como fazendo parte do estudo e da aplicação dos pontos fortes e das capacidades psicológicas dos recursos humanos, que podem ser medidas, desenvolvidas e que podem ser geridas de uma forma eficaz, para a melhoria do desempenho no local de trabalho (Luthans, 2002).

O facto desta variável ter consequências positivas nas organizações é uma das razões para que o estudo da mesma tenha vindo a ganhar popularidade (Saks, 2006). Mas, para além disso, vários têm sido os estudos que nos têm demonstrado que existem pelo menos dois preditores do *engagement* dentro das organizações - os recursos de trabalho e os recursos pessoais (Bakker & Demerouti, 2008).

São vários os estudos na literatura que nos têm vindo a demonstrar de uma forma consistente que os recursos de trabalho, tais como, o suporte social dos colegas e dos supervisores, os *feedbacks* de desempenho, a variedade de *skills*, a autonomia e as oportunidades de aprendizagem, se encontram positivamente associados ao *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007). Os recursos de trabalho referem-se, mais especificamente, aos aspetos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que reduzem as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológico que lhe estão associados; que são funcionais para que se alcancem as metas de trabalho; e, que estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento. Assim, estes recursos não são só necessários para se lidar com as elevadas exigências do trabalho, mas também se revelam como sendo importantes por direito próprio (Bakker & Demerouti, 2008).

Estes recursos de trabalho, tanto podem assumir um papel motivacional intrínseco, também conhecido como a Teoria das Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1980), porque contribuem para o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores; como um papel motivacional extrínseco, visto que são considerados como sendo fundamentais para que se atinjam metas de trabalho (cit. por Bakker & Demerouti, 2008).

De acordo com a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 2002), as pessoas procuram obter, manter e proteger coisas que valorizam, incluindo recursos materiais, sociais, pessoais ou energéticos. Esta teoria propõe que o *stress* que é experienciado pelas pessoas pode ser entendido em relação à perda de potencial ou de recursos reais. Mais especificamente, Hobfoll e Shirom (2000, cit. por Bakker & Demerouti, 2008) argumentaram que os indivíduos devem trazer recursos por forma a evitar a perda dos mesmos; que os indivíduos com um maior conjunto de recursos estão menos susceptíveis à perda dos mesmos; que os indivíduos que não têm acesso a fortes grupos de recursos estão mais propensos a experienciar a perda dos mesmos; e que fortes grupos de recursos levam a uma maior probabilidade de os indivíduos procurarem oportunidades para arriscarem e aumentarem o seu número de recursos.

Hobfoll (2002) argumenta, ainda, que o ganho de recursos adquire a sua saliência num contexto de perda de recursos. Isto sugere que os recursos de trabalho se tornam mais salientes e ganham o seu potencial motivacional quando os trabalhadores são confrontados com elevadas exigências no trabalho (tais como, a carga de trabalho e as exigências mentais e emocionais), dado que estes ajudam na concretização de um objetivo.

Assim, Bakker, Hakanen, Demerouti e Xanthopoulou (2007), de acordo com os estudos que estes autores realizaram com professores Finlandeses, chegaram à conclusão que os recursos de trabalho atuam como amortecedores e diminuem a relação negativa entre alunos com mau comportamento, o que representa um aspeto exigente do trabalho e o *engagement*. Chegaram, ainda, à conclusão que os recursos de trabalho influenciam particularmente o *engagement*, quando os professores são confrontados com elevados níveis de más condutas, por parte dos alunos.

Outro dos preditores do *engagement*, são os recursos pessoais. Segundo Hobfoll, Johnson, Ennis e Jackson (2003), estes recursos tratam-se de autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e se referem à capacidade que os indivíduos têm para controlarem o seu impacto sobre o ambiente de sucesso dos mesmos. Tem sido demonstrado que estas autoavaliações positivas que os indivíduos fazem predizem o estabelecimento de metas, a motivação, o

desempenho, a satisfação com o trabalho e com a vida, as ambições de carreira e outros resultados desejáveis. A razão para isto acontecer diz respeito ao facto de que, quanto maiores os recursos pessoais dos indivíduos, mais positiva é a autoavaliação que estes fazem de si próprios (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005).

Têm, também, sido vários os autores que se têm debruçado na investigação da relação que existe entre os recursos pessoais e o *engagement*. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007), por exemplo, examinaram o papel de três recursos pessoais, nomeadamente, a autoeficácia, a autoestima e o otimismo, na predição do *engagement*, e os resultados demonstraram que os *engaged employees* são mais autoeficazes - eles acreditam que são capazes de dar conta das exigências com as quais se podem confrontar, numa ampla variedade de contextos. Além disso, estes trabalhadores têm tendência para acreditar que vão experienciar coisas boas na vida e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades através da participação em diferentes papéis dentro da organização.

Bakker, Gierveld e Van Rijswijk (2006, cit. por Bakker & Demerouti, 2008), por sua vez, chegaram à conclusão que os indivíduos com maior número de recursos pessoais pontuam mais no *engagement*. Particularmente, a resiliência, a autoeficácia e o otimismo contribuem para o *engagement* e foram capazes de explicar a única variância nas pontuações obtidas no *engagement*. A resiliência é outro dos recursos pessoais que facilita o *engagement*, indicando que os *engaged employees* são mais eficazes na adaptação às mudanças de ambiente.

Assim, de acordo com Bakker e Demerouti (2008), podemos concluir que, os *engaged employees* possuem recursos pessoais, como o otimismo, a autoeficácia, a autoestima, a resiliência e um estilo de *coping* ativo, que os ajuda a alcançar uma carreira de sucesso.

### ***O Engagement e o Desempenho.***

Para além das diferentes variáveis com as quais se tenta encontrar uma relação com o *engagement*, são vários os estudos que tentam demonstrar a relação que existe entre esta variável e o desempenho, sendo que, até à data, apenas alguns estudos quantitativos, como é o caso do estudo de Demerouti e Bakker, em 2006, foram capazes de demonstrar que o *engagement* se encontra positivamente associado ao desempenho no trabalho. Ainda assim, os resultados parecem ser promissores (cit. por Bakker & Demerouti, 2008).

Uma das grandes questões, que se coloca quando se fala no *engagement*, diz respeito à curiosidade que existe em tentar perceber o porquê dos *engaged employees* terem um melhor desempenho que os restantes trabalhadores. Bakker e Demerouti, em 2008, apresentaram-nos

as quatro razões pelas quais isto acontece - os *engaged employees* muitas vezes experienciam emoções positivas, tais como, a felicidade, a alegria e o entusiasmo; têm uma melhor saúde; criam os seus próprios recursos de trabalho e pessoais; e, transmitem o seu *engagement* aos restantes trabalhadores.

No que diz respeito às emoções positivas, estudos recentes têm demonstrado que os *engaged employees* experienciam este tipo de emoções e esta pode ser a razão pela qual eles são mais produtivos (Schaufeli & Van Rhenen, 2006). As pessoas felizes são mais sensíveis às oportunidades no trabalho, mais extrovertidas, ajudam mais os outros e são confiantes e otimistas (Cropanzano & Wright, 2001).

Relativamente à saúde dos trabalhadores, o *engagement* encontra-se positivamente associado a esta e isto sugere que, os *engaged employees* têm uma maior capacidade para terem um melhor desempenho. Chegou-se, ainda, à conclusão que estes trabalhadores relatavam ter menos queixas psicossomáticas que os restantes trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2008). Schaufeli e Bakker, em 2004, chegaram à conclusão que os *engaged employees* sofriam menos de, por exemplo, dores de cabeça, problemas cardiovasculares e dores de estômago. Pesquisas recentes têm tentado arranjar evidências sobre a relação que possa existir entre o *engagement* e indicadores fisiológicos, nomeadamente, com o cortisol; contudo, estas investigações têm fracassado (Bakker & Demerouti, 2008).

No que concerne à capacidade dos indivíduos mobilizarem recursos, uma das razões pelas quais os *engaged employees* são considerados como sendo mais produtivos diz respeito à capacidade que estes têm de criarem os seus próprios recursos. De acordo com Fredrickson (2001), o facto dos indivíduos experienciarem emoções positivas momentâneas, isso faz com que se construam recursos psicológicos duradouros e se desencadeiem espirais em direção ao bem-estar emocional. As emoções positivas não só permitem que as pessoas se sintam bem no momento, mas também faz com que estas se sintam bem no futuro. Simultaneamente, há autores, como Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007), que demonstraram que o *engagement* vai resultar num maior número de recursos pessoais e de trabalho, ao longo do tempo. Tudo isto sugere que, em comparação com os restantes trabalhadores, os *engaged employees* têm uma maior capacidade para mobilizar os seus próprios recursos pessoais e de trabalho, que irão servir de combustível para o seu *engagement* no futuro (cit. por Bakker & Demerouti, 2008).

Por fim, atendendo à transmissão do *engagement* aos restantes trabalhadores, por parte dos *engaged employees*, este contágio emocional pode ser definido, segundo Westman (2001, cit. por Bakker & Demerouti, 2008), como a transferência de experiências positivas ou negativas

de uma pessoa para outra. Se os colegas de trabalho se influenciarem uns aos outros com o seu *engagement*, isso poderá conduzir a um melhor desempenho enquanto equipa. De acordo com Bakker, Gierveld e Van Rijswijk (2006, cit. por Bakker & Demerouti, 2008), os *engaged employees*, que transmitem o seu otimismo, as suas atitudes positivas e os seus comportamentos pró-ativos aos restantes colegas, criam um clima de equipa positivo, independentemente das exigências e recursos a que estes estejam expostos. Isto sugere que os *engaged employees* influenciam os seus colegas e, conseqüentemente, eles têm um melhor desempenho enquanto equipa.

Assim, promover o *engagement* no local de trabalho, ou noutro local, pode revelar-se como sendo uma experiência libertadora, dando oportunidade de escolha e de controlo aos trabalhadores, mas os trabalhadores têm que se proteger com as habilidades e atitudes adequadas e envolverem-se num programa constante de desenvolvimento das suas carreiras pessoais (Bakker & Demerouti, 2008).

Segundo Bateman e Crant (1993), o facto dos trabalhadores terem uma personalidade proactiva, isso indica que estes têm capacidade para mudar o ambiente de trabalho. Kim, Shin e Swander (2009, cit. por Li, Zhong, Chen, Xie & Mao, 2014), por exemplo, chegaram à conclusão que existe uma relação entre a personalidade e o *engagement*, dado que se depararam com o facto de indivíduos com elevada extroversão e baixo neuroticismo apresentarem maiores níveis de *engagement*. Como tal, torna-se relevante ter, também, como variável de estudo, a personalidade, uma vez que esta é vista como um conjunto de características marcantes dos indivíduos, que podem influenciar a maneira de estar, pensar e sentir, de cada um, no local de trabalho.

## **Personalidade**

O estudo da personalidade têm-se revelado fundamental não só para a Psicologia, mas também para as Ciências Sociais e da Vida, sendo que a forma como os indivíduos percebem, processam, interpretam e se lembram de eventos diários é filtrada através da lente de quem eles são (Simpson, Griskevicius & Kim, 2011).

São vários os ângulos que nos permitem constatar a existência de diferenças individuais nos seres humanos, mas para além das diferenças que são visíveis na aparência, existem outras, consideradas mais subtis, como é o caso da personalidade (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014).

A personalidade, uma vez que se trata de um construto complexo e ao mesmo tempo controverso, tem uma vasta diversidade de definições que resultam das várias abordagens teóricas que foram surgindo em determinados momentos históricos. Segundo Friedman e Schustack (2004), podemos considerar Freud como sendo o precursor destas abordagens, dado que, em 1923, o autor apresenta a personalidade como sendo um conjunto dinâmico, constituído por dimensões que se encontram em conflito constante, sendo dominada por forças inconscientes, como é o caso do *Ego*, o *Id* e o *Superego*.

Mais tarde, em 1937, surgiu Allport e, segundo este autor, a personalidade consiste naquilo que é mais típico e característico do indivíduo, sendo que, segundo este, a personalidade é moldada mais pelo presente e pelo futuro, do que propriamente pelo passado, sendo um produto da hereditariedade e do ambiente, estando dissociada de experiências do passado.

Posteriormente, surgiu Cattell (1943, 1946) e, de acordo com a sua perspetiva, a personalidade é um conjunto de traços que predispõem o indivíduo a agir de determinada maneira e num conjunto de situações. Segundo o autor, os traços são características pessoais, relativamente estáveis e constituem a base da personalidade. São, também, entidades permanentes herdadas, que se vão desenvolvendo ao longo da vida e dão forma ao comportamento (Schultz & Schultz, 2010).

Eysenck, de acordo com Schultz e Schultz (2010), também foi um dos autores que contribuiu para o avanço das teorias científicas da personalidade. Segundo ele, a personalidade era composta por duas dimensões, sendo elas, a Extroversão - que diz respeito às experiências emocionais sociais positivas e ao grau de sociabilidade - e o Neuroticismo - que diz respeito às experiências negativas. Na década de 70, Eysenck adicionou outra dimensão - o Psicoticismo - que se refere ao controlo dos impulsos emocionais e à forma como a realidade é distorcida. Na perspetiva do autor, os traços e as dimensões são determinados pela hereditariedade, embora as pesquisas indiquem um componente genético maior para a extroversão e para o neuroticismo do que para o psicoticismo. O autor não descartava a existência de influências ambientais e situacionais sobre a personalidade, porém, acreditava que os seus efeitos sobre ela eram limitados. Desta forma, o investigador conseguiu avaliar o comportamento das pessoas em diversos tipos de situações ao utilizar na sua avaliação estas três dimensões.

Contudo, não foram só estes autores que estudaram, investigaram e definiram o construto de personalidade. Em 1996, para McCrae e Costa, a personalidade apresentava-se como sendo um sistema definido por traços e processos dinâmicos que influenciam o funcionamento psicológico do indivíduo.

Buchanan e Huczynski (1997, p. 134, cit. por Cunha et al., 2014), por sua vez, definiram a personalidade como “as qualidades psicológicas que influenciam os padrões comportamentais típicos de um indivíduo de uma forma distintiva e consistente através de diferentes situações e ao longo do tempo.”

De uma forma mais simples, Pereira (1999, p. 125), definiu a personalidade como sendo “a estrutura comum que explica o comportamento de todo e qualquer ser humano” ou “a estrutura peculiar e caracterizadora de um indivíduo em particular”.

Um ano mais tarde, Nicholson (2000, p. 115, cit. por Cunha et al., 2014) descreveu a personalidade como a “permanência de carácter”.

Já Mischel (2004) define a personalidade como sendo resultado dos processos e traços dinâmicos que a caracterizam.

Em 2010, Schultz e Schultz afirmaram que a personalidade era uma forma de responder aos estímulos e às circunstâncias da vida, tendo como resultado o comportamento, incluindo esta aspetos intelectuais, afetivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos e morfológicos.

Recentemente, em 2014, Cunha et al., consideraram a personalidade como sendo constituída por disposições estáveis que levam as pessoas a atuar de determinada maneira e que são dificilmente alteráveis ou passíveis de desenvolvimento. Poder-se-á, então, dizer que as pessoas são caracterizadas por traços - que são mais estáveis e menos passíveis de desenvolvimento - e por estados - que são mutáveis e passíveis de desenvolvimento - sendo a personalidade constituída pelos traços.

Deste modo, é possível constatar-se que, apesar das várias definições de personalidade se terem formado ao longo das décadas e terem adquirido diferentes sentidos, a maioria delas engloba a estrutura psicológica do indivíduo.

Para além da vasta gama de definições do construto “personalidade”, de acordo com Cunha et al. (2014), na literatura coexistem diversos paradigmas do estudo da personalidade, sendo eles, o humanista (centra-se na ideia de que a única forma de conhecer o outro é através da fenomenologia, isto é, da compreensão da experiência distintiva da realidade), o comportamentalista (interessa-se pela excisão de todos os elementos subjetivos e não observáveis), o psicanalítico (foca-se no estudo dos processos mentais profundos e foi alvo de importantes desenvolvimentos recentes), e o dos traços (assente na identificação das características da personalidade responsáveis pela consistência comportamental).

### ***Paradigma dos Traços.***

O paradigma dos traços visa estudar as diferenças individuais das pessoas, procurando identificar metodologias que permitam distinguir os indivíduos quanto aos traços de base que estruturam a personalidade. Este paradigma defende, ainda, a consistência e estabilidade da identidade de cada indivíduo (Cervone, 2005).

Allport (1937) foi o primeiro investigador a utilizar o conceito de traços de personalidade e a salientar a sua importância na orientação dos motivos e comportamentos dos indivíduos. Este conceito, segundo Pervin (1994), surge relacionado com aspetos comportamentais. Assim, os traços têm um padrão consistente de ações e reações, que tanto caracterizam como diferenciam os indivíduos uns dos outros (Costa & McCrae, 1998).

Como tal, importa salientar que, segundo Allport (1937), existem cinco tipos de traços, que coexistem em todos os seres humanos, sendo que alguns dominam relativamente aos outros: os individuais (que são exclusivos dos seres humanos), os comuns (que são partilhados por vários seres humanos), os cardinais (que constituem uma característica única que orienta a maioria das atividades das pessoas), os centrais (que constituem a base da personalidade) e os secundários (que influenciam menos o comportamento). Pode, então, dizer-se que, é através desta conjugação de traços que resulta o perfil psicológico dos indivíduos.

De acordo com Allport (1937), estes traços de personalidade são reais e existem em cada indivíduo; determinam ou provocam o comportamento; são passíveis de serem demonstrados empiricamente, observando-se o comportamento ao longo do tempo; podem sobrepor-se, ainda que representem características diferentes; e variam de acordo com a situação.

Mais tarde, com Eysenck, foram identificadas, como já se encontra acima referido, a Extroversão e o Neuroticismo, como sendo as duas principais dimensões dos testes psicológicos, tendo sido apelidadas, em 1968, por Wiggins, de “*Big Two*”, preparando o cenário para a designação dada por Goldberg, no ano de 1981, à mais recente concepção cognitiva da personalidade - o Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade ou *Big Five* (McCrae & John, 1992).

### ***A Origem do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou Big Five.***

A personalidade foi conceptualizada a partir de uma variedade de perspetivas teóricas e a partir de vários níveis de abstração e amplitude, sendo que cada um destes níveis deu

contribuições únicas para a compreensão das diferenças individuais no comportamento e na experiência (John & Srivastava, 1999).

Todavia, aquilo que a Psicologia da Personalidade necessitava era de um modelo descritivo, ou de uma taxonomia, com o objetivo de definir este domínio para que ele fosse entendido de uma forma mais simplificada. Assim, uma taxonomia permitiria aos investigadores estudar domínios específicos de características de personalidade, ao invés de examinarem, separadamente, os milhares de atributos particulares que tornam os seres humanos, seres únicos. Para além disso, se existisse uma taxonomia, que fosse globalmente aceite, facilitaria, em grande escala, a acumulação e a comunicação de resultados empíricos, oferecendo um vocabulário padrão (John & Srivastava, 1999).

Depois de décadas de pesquisa, o campo da Psicologia da Personalidade já se está a aproximar de um consenso sobre uma taxonomia geral de personalidade, como é o caso do modelo dos cinco grande fatores ou *Big Five*, sendo que as dimensões que compõem este modelo não representam nenhuma perspectiva teórica, derivaram, sim, de análises de termos usados pelas pessoas para se descreverem (John & Srivastava, 1999).

Tudo começou com Klages (1926) quando este sugeriu fazer uma análise da linguagem natural para compreender a personalidade. Esta sugestão levou a que Baumgarten (1933) viesse a analisar termos, em alemão, que eram utilizados para descrever os traços de personalidade. Em 1936, Allport e Odbert decidiram analisaram aquilo que diferenciava cada pessoa, mas, para isso, tiveram que criar uma lista de adjetivos que fossem descritivos da personalidade, fazendo uma detecção, portanto, de traços que fossem observáveis e permanentes. Com esse objetivo em vista, os dois autores extraíram de um dicionário *Webster's New Unabridged Dictionary* cerca de 18,000 palavras, que na altura haviam sido consideradas como um pesadelo semântico, que distinguiam o comportamento de um ser humano dos outros, tendo derivado, deste estudo, 4,500 adjetivos que se relacionavam com os traços de personalidade (cit. por John & Srivastava, 1999).

Em 1946, Cattell utilizou a lista que havia sido feita por Allport e Odbert (1936) e eliminou mais de noventa e nove por cento dos termos, tendo obtido um novo grupo, constituído, apenas, por 35 termos. Posteriormente, e ao recorrer a um conjunto de análises fatoriais, conseguiu obter um total de 16 factores - que deu origem ao questionário de 16 factores de personalidade (cit. por John & Srivastava, 1999).

Em 1963, Norman (cit. por John & Srivastava, 1999) decidiu analisar novamente a lista de classificações de Allport e Odbert (1936), tendo-a reorganizado em sete categorias de conteúdo: termos sobre traços estáveis; sobre estados temporários; sobre atividade, papéis

sociais e efeitos sociais; termos avaliativos; termos físicos e anatómicos; e, termos ambíguos que não tinham capacidade descritiva sobre a personalidade. Uma vez feita esta análise, o autor apresentou cinco fatores, nomeadamente, a Extroversão/ Introversão, o Neuroticismo/ Estabilidade Emocional, a Agradabilidade/ Hostilidade e a Conscienciosidade/ Vontade e Abertura à Experiência (Digman, 1990).

Segundo John e Srivastava (1999), os estudos de outros autores, como é o caso de Borgotta, em 1967, e Digman e Tokemoto-Chock, em 1981, tendo recorrido à mesma metodologia, ao replicarem a estrutura fatorial a partir da lista de Cattell (1946), conseguiram chegar à mesma conclusão da existência de cinco fatores.

Apesar de nos anos 60 e 70 os diversos autores se terem desligado um pouco da importância dos cinco fatores, no início dos anos 80, com Goldberg, o assunto voltou a ser colocado em cima da mesa. Certo é que, em 1981, Goldberg, com base na lista feita por Norman, em 1963, tendo feito uma investigação lexical, conseguiu identificar os adjetivos que melhor definem e marcam cada um dos traços dos *Big Five*. Estes cinco marcadores integram uma abordagem dos traços, mas salientando agora uma vertente mais comportamental (John & Srivastava, 1999).

Foi no ano de 1985, com McCrae e Costa, que foi publicado o inventário de avaliação de personalidade por eles desenvolvido, designado por Inventário de Personalidade NEO (Neuroticism/ Neuroticismo; Extraversion/ Extroversão; Openness/ Abertura à Experiência). Este questionário surgiu a partir de uma tentativa dos autores agregarem a informação que tinha sido recolhida através dos estudos que tinham sido realizados anteriormente, sobre a estrutura da personalidade no contexto lexical, tendo como base o questionário 16 PF de Cattell (1946). Em 1989, McCrae e Costa criaram e incluíram também, neste inventário, as escalas para medir a Conscienciosidade e a Amabilidade.

Deste modo, possível é de se afirmar que o modelo dos cinco grande fatores, para além de ser resultado de um conjunto de estudos que foram desenvolvidos com base nas pesquisas sobre os descritores naturais das características da linguagem é, também, resultado, de um conjunto de pesquisas que se basearam nos questionários de avaliação da personalidade (John & Srivastava, 1999). Dado que este modelo surgiu da identificação de adjetivos descritivos dos traços utilizados na linguagem natural, para descrever as diferenças individuais de personalidade (Smith, Hanges & Dickson, 2001), poder-se-á dizer que este modelo se enquadra na teoria dos traços e descreve a personalidade em termos de cinco grandes dimensões, cada uma delas reunindo uma variedade de traços biológicos e psicológicos.

### ***Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou Big Five.***

A estrutura dos *Big Five* tornou-se o modelo de personalidade por ventura mais conhecido, divulgado e estudado, ainda que não tenha sido aceite universalmente (Cunha et al., 2014; Gosling, Rentfrow & Swann Jr., 2003).

Trata-se de um modelo estrutural de traços de personalidade, que engloba cinco dimensões ou cinco grandes características, a saber: extroversão, neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência. Cada uma destas dimensões, para além de apresentar dois pólos opostos (e.g. Extroversão vs. Introversão), resume, também, algumas facetas ou traços específicos (e.g. Gregário). Esta é uma estrutura que sugere, então, que a maioria das diferenças individuais que integram a personalidade humana podem ser classificadas em cinco grandes domínios ou dimensões que, ao mais alto nível de abstração, têm vários traços associados (Tabela 1) (Cunha et al., 2014; Gosling et al., 2003).

Tabela 1  
“Os Cinco Grandes” da Personalidade

<b>Dimensão</b>	<b>Traços Associados</b>
<b>Extroversão</b>	Sociável, Gregário, Falador e Ativo;
<b>Neuroticismo</b>	Ansiedade, Depressão, Ira, Embaraço e Insegurança;
<b>Amabilidade</b>	Cortesia, Flexibilidade, Confiabilidade, Cooperação, Perdão e Tolerância;
<b>Conscienciosidade</b>	Responsabilidade, Organização, Perseverança, Capacidade de Trabalho e Orientação para os Resultados;
<b>Abertura à Experiência</b>	Imaginação, Curiosidade, Originalidade, Inteligência e Sensibilidade Artística.

As cinco dimensões que compõem este modelo, de acordo com Cunha et al. (2014), surgem com o propósito de explicar atitudes e comportamentos que são relevantes no contexto organizacional. Assim sendo e de acordo com os mesmos autores, podemos descrever a Extroversão ou Afetividade Positiva como - um traço de personalidade que leva as pessoas a experimentarem estados emocionais positivos e a sentirem-se bem consigo mesmas e com o mundo; o Neuroticismo ou Afetividade Negativa como - uma tendência para vivenciar estados emocionais negativos, para se sentir sob *stress* e para encarar o mundo e a si próprio, como algo negativo; a Amabilidade - como um traço que permite fazer a distinção entre pessoas que têm facilidade de se relacionarem com os outros, de pessoas que não têm

essa facilidade; a Conscienciosidade - como um traço que reflete o grau em que uma pessoa é escrupulosa, cuidadosa e perseverante; e, a Abertura à Experiência - como um traço que se encontra relacionado com o grau em que o sujeito possui um vasto campo de interesses ou prefere dedicar-se a atividades mais limitadas, num campo mais restrito.

Os cinco domínios acima referidos, tal como foi referenciado na obra de Allemand, Zimprich e Hendricks (2008) e segundo Pickering e Gray (1999), possuem bases biológicas, são altamente hereditários (Bouchard & Loehlin, 2001; Johnson, McGue & Krueger, 2005), podem ser encontrados em diversas culturas (McCrae, 2001) e são análogos aos nossos parentes não humanos, os chimpanzés (King & Figueiredo, 1997). Também Martínez-Benet e John, em 1998 (cit. por Cunha et al., 2014), encontraram evidências empíricas, que foram recolhidas em diversos grupos culturais, que sugeriam que estes cinco traços são universais, ou seja, que são capazes de descrever a personalidade de qualquer ser humano, independentemente do seu sexo, idade, formação académica, raça ou nacionalidade.

No entanto e apesar de não parecer haver consenso na literatura no que diz respeito às características que compõem a personalidade, este modelo parece ser o mais utilizado e empiricamente validado (Schaick, Kovacik, Hallman, Diaz & Morrison, 2007). A sua popularidade deve-se, em grande parte, ao Inventário de Personalidade NEO PI-R, que criou uma espécie de cunho comum que passou a ser utilizado por todos os estudiosos da personalidade (Cunha et al., 2014).

### ***Limitações do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou Big Five.***

Apesar do modelo dos cinco grandes fatores de personalidade ter sido aceite e ser do interesse de muitos, na década de oitenta e noventa, têm-lhe sido apontadas algumas limitações. Segundo Lima e Simões (2000), podemos ter como ponto de partida a limitação apontada por Eysenck (1993), que refere que a taxonomia dos *Big Five* carece de alguns elementos básicos, para poder ser considerada uma teoria científica.

Indo ao encontro desta limitação, um ano antes, Briggs (1992, cit. por Lima & Simões, 2000), referiu que um dos limites do modelo se baseia na falta de especificidade na definição dos cinco fatores, isto porque, grande parte dos trabalhos que são desenvolvidos, tendo em conta este modelo, são trabalhos empíricos que têm como objetivo estender o modelo a outras populações ou integrar nele outros conceitos da personalidade.

De acordo com Digman (1990), muitas das divergências consistem, também, na dificuldade de interpretação e na designação dos fatores pelo carácter abstrato dos mesmos.

Por isso, segundo Schultz e Schultz (2010), nem todos os investigadores aceitam os fatores propostos pelos autores deste modelo, dado que não existe uma lista de factores que seja capaz de descrever a personalidade humana.

Só recentemente, segundo Lima e Simões (2000), é que começaram a emergir tentativas de explicações teóricas, sendo de constatar a recente preocupação e os esforços feitos por forma a que se tente compreender o porquê da existência de cinco fatores, o porquê de serem estes cinco fatores em específico, qual a origem e a base do modelo e qual a sua relevância para o estudo da personalidade. Tal como foi observado por Guion (1994, cit. por Lima & Simões, 2000), parece haver um contraste entre a definição da estrutura dos cinco fatores e a indefinição da natureza dos traços, isto é, entre a qualidade heurística do modelo e o seu estatuto científico. Ou seja, será que este modelo só descreve a personalidade ou também a permite explicar?

Ainda que esta teoria venha satisfazer uma necessidade profundamente sentida, pois aponta para os traços de personalidade, representando um movimento de reabilitação dos mesmos, há vários anos esboçando e atingindo por seu intermédio, a sua plena expressão, não há, nem haverá, na opinião de Lima e Simões (2000), uma teoria completa da personalidade e esta teoria não é exceção. Contudo, os autores estão de acordo que esta síntese efectuada pelos autores do modelo poderá servir de matriz para a elaboração de novas teorias e para a avaliação das que já existem.

### ***Implicações da Personalidade no Contexto Organizacional.***

Apesar das semelhanças genéticas entre os seres humanos, são várias as diferenças que parecem ajudar a compreender por que razão o comportamento de diferentes pessoas é tão volúvel. A causa desta variabilidade é a personalidade. Contudo, de acordo com Cunha et al. (2014), é mais correto falar-se em disposições, que podem ser entendidas como a forma de responder a certas situações de uma forma particular e pré-determinada. Uma vez que se trata de características psicológicas, nem todas as características individuais dos seres humanos são consideradas disposicionais, como é exemplo a raça, o sexo e a idade.

Dado que estas disposições não são sempre constantes, isto significa que as pessoas podem não se comportar sempre da mesma maneira face a situações semelhantes. Porém, isto não é sinónimo de podermos negligenciar as disposições e a prova disso está no facto do comportamento humano ser parcialmente determinado pelo património genético que distingue as pessoas (Cunha et al., 2014). Para além dos motivos e das atitudes, as características da

personalidade são um dos três fatores disposicionais que compõem os seres humanos, sendo que estes se desenvolvem a partir da infância, atingindo a maturidade, segundo Lima e Simões (2000), na idade adulta, tornando-se estáveis por volta dos 30 anos.

Segundo Schultz e Schultz (2010), a personalidade é um processo dinâmico que sofre a influência de diversos factores, como é o caso dos Fatores Hereditários (que dizem respeito a um conjunto de características que foram determinadas na concepção, constituindo, assim, o património genético do indivíduo); dos Fatores do Meio Social (que exercem influência na construção da personalidade do indivíduo, quer pelo meio cultural em que ele é criado, quer pelas normas familiares, pela escola, pelo grupo de amigos e pelo trabalho); e dos Fatores da Experiência Pessoal (que dizem respeito às vivências de cada indivíduo, que ocorrem ao longo da vida e o modo como os indivíduos vivem essas experiências vai influenciar a sua personalidade). De acordo com Robbins (1999), a influência destes fatores varia de indivíduo para indivíduo, bem como nas diferentes fases do ciclo da vida humana.

À semelhança das grandes classificações da personalidade, como é o caso do modelos dos cinco grandes fatores de personalidade, de acordo com George e Jones (1999, cit. por Cunha et al., 2014), outras características disposicionais têm sido descritas como relevantes, como é o caso do *Locus* de Controlo (que diz respeito ao facto das pessoas poderem ser distinguidas com base no grau em que acreditam que os acontecimentos que vivenciam são por elas controláveis ou não); da Automonitorização (que se refere ao grau em que as pessoas procuram controlar a forma como se apresentam aos outros); da Autoestima (que diz respeito ao grau em que as pessoas têm orgulho em si mesmas, gostam de si próprias e desenvolvem um elevado autovalor); da Autoeficácia (que se refere à estimacão que é feita por determinada pessoa da probabilidade de que determinado comportamento conduzirá a determinado resultado, ou à convicção de ser capaz de executar o comportamento necessário para obter determinado tipo de resultado); dos Tipo de Personalidade A e B (as pessoas com personalidade tipo A têm um enorme desejo de realização, são competitivas e impacientes; e, as pessoas com personalidade tipo B, pelo contrário, são mais calmas e tranquilas. Estes dois tipo de personalidade, mais tarde, vieram dar origem aos tipos de personalidade C e D); os Motivos de Sucesso (que representam uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados e uma procura de *feedback* com o objetivo de melhorar o desempenho); os Motivos de Afiliação (que representam uma preferência pelas relações “quentes” e amistosas); e os Motivos de Poder (que representam uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas).

Ainda assim, não são só os factores disposicionais que são os grandes determinantes do comportamento humano. Foi então que, com Jeffrey Pfeffer (1997, cit. por Cunha et al., 2014), surgiu uma das questões mais importantes que se coloca no domínio dos estudos organizacionais: “Afinal, qual é a causa do comportamento organizacional?”. Por forma a tentar arranjar um resposta para esta pergunta, diversos autores atribuem, então, o comportamento organizacional a três causas: personalísticas (nas quais o comportamento é explicado através das variáveis e diferenças individuais), situacionais (nas quais as causas do comportamento decorre, sobretudo, da análise das características da situação) e interaccionistas (onde é considerada a análise das relações entre as pessoas e a situação).

Quando se pensa em comportamento humano, pensa-se, igualmente, no facto do modelo dos cinco grandes fatores ter vindo a ser, ao longo dos anos, relacionado com aspetos da vida organizacional. Como tal e dado que a literatura acerca desta temática se revela como sendo extensa, irão ser inumerados alguns trabalhos com consequências óbvias para a gestão do comportamento organizacional, citados por Cunha et al., em 2014:

- Barrick e Mount (1991), através da realização de uma meta-análise, chegaram à conclusão que os níveis de desempenho se relacionam de forma consistente com a conscienciosidade e que, tanto a conscienciosidade como a amabilidade, são importantes para os desempenhos das equipas;
- Zimmerman (2008) chegou à conclusão que a estabilidade emocional, a conscienciosidade e a amabilidade se relacionam negativamente com o abandono voluntário da organização, sendo a primeira a que apresenta uma relação mais forte;
- Barrick e Zimmerman (2009) verificaram que a conscienciosidade e a estabilidade emocional de potenciais candidatos a um emprego, durante o tempo de contratação, previam de forma consistente o desempenho;
- Salgado (1996), ao realizar um estudo meta-analítico, confirmou que a conscienciosidade era uma relevante preditora dos resultados de trabalho;
- Organ e Lingl (1995) chegaram à conclusão que indivíduos mais conscienciosos e amáveis tendem a adoptar comportamentos de cidadania organizacional, mais do que

outros indivíduos. Illies, Fulmer, Spitzmuller e Johnson (2009), por sua vez, referem que conscienciosidade está mais fortemente relacionada com comportamentos de cidadania dirigidos à organização, e que a amabilidade está mais fortemente relacionada com comportamentos de cidadania dirigidos ao supervisor;

- Clarke e Robertson (2008) chegaram à conclusão que o facto dos indivíduos terem baixos níveis de amabilidade podia conduzir ao envolvimento em acidentes de trabalho, sendo que a relação entre a abertura à experiência, a baixa conscienciosidade e neuroticismo e os acidentes de trabalho depende de factores situacionais;
- Yang e Diefendorff (2009) concluíram que os comportamentos contraproduativos dos trabalhadores são afetados pelas características da personalidade, sendo que, para indivíduos com níveis elevados de conscienciosidade e amabilidade, quando comparados com indivíduos com níveis baixos nessas duas dimensões, as emoções negativas do dia-a-dia têm menor impacto neste tipo de comportamentos, tanto contra a organização, como contra outros indivíduos;
- Connor-Smith e Flachsbart (2007) verificaram que a extroversão e a conscienciosidade se relacionam com estratégias de *coping* de resolução de problemas e de reestruturação cognitiva e que o neuroticismo está relacionado com estratégias problemáticas como *wishful thinking* ou comportamentos de retirada;
- Zhao, Seibert e Lumpkin (2010) chegaram à conclusão que a conscienciosidade, a abertura à experiência, a estabilidade emocional e a extroversão têm uma relação positiva com o empreendedorismo e com o próprio desempenho do negócio;
- Burke, Brief e George (1993) concluíram que pessoas com níveis elevados de neuroticismo tendem a sentir o ambiente de trabalho como indutor de maiores níveis de *stress*;
- Barry e Stewart (2000) verificaram que o facto de uma organização ter indivíduos extrovertidos, isso tendia a ser favorável ao funcionamento da mesma e aos resultados

do trabalho de equipas autogeridas. Os autores aperceberam-se, também, que o excesso de extroversão também podia gerar distração no trabalho;

- Rego e Cunha (2006) salientaram a importância da extroversão, amabilidade e da abertura à experiência para o ajustamento sociocultural dos expatriados.

Assim, importa não esquecer que a relevância de cada uma destas características não é universal, dependendo, sim, da situação e que as características de personalidade, aparentemente positivas, nem sempre geram os efeitos desejáveis (Cunha et al., 2014).

## Objetivo do Estudo

Tendo em conta a revisão de literatura apresentada, o presente estudo tem como objetivo verificar não só a influência da Sobrequalificação (como operacionalização do conceito *person-job fit*) no *Engagement*, assim como, o efeito moderador das Características da Personalidade na relação entre a sobrequalificação e o *engagement*. De acordo com Baron e Kenny (1986), entende-se, por variável moderadora, uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável preditora e a variável critério.

Neste sentido, hipotetiza-se que os colaboradores que se percepcionem como estando sobrequalificados, reportem menores níveis de *engagement* no trabalho (H1). No entanto, espera-se que o impacto dessa percepção de sobrequalificação no *engagement* seja moderado pelas características de personalidade (H2). Por forma a analisar estas relações, foi elaborado um modelo de investigação (Figura 1), contendo, em si, as hipóteses deste estudo.

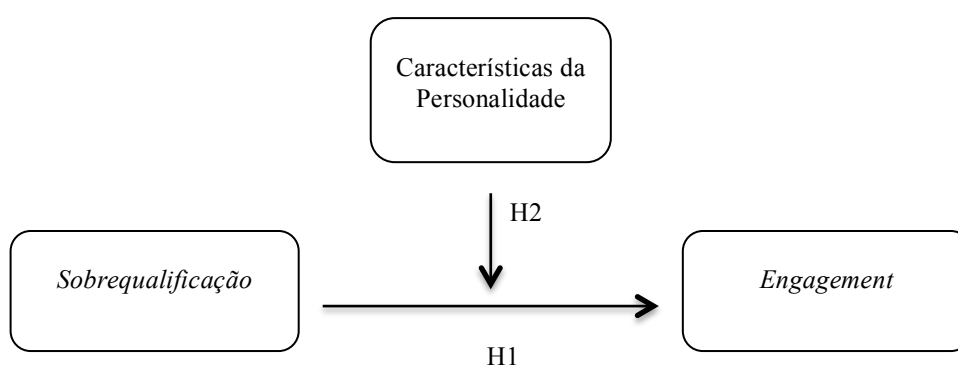


Figura 1. Modelo de Investigação

Relativamente às características da personalidade, consideraram-se para este estudo as cinco dimensões do modelo dos *Big Five* (Neuroticismo, Extroversão, Conscienciosidade, Amabilidade e Abertura à Experiência).

## MÉTODO

### Participantes

A amostra deste estudo é constituída por quinhentos e sessenta e dois participantes, sendo que 62,6% (n=352) são do sexo feminino e 37,4% (n=210) são do sexo masculino. As idades dos participantes encontram-se compreendidas entre os dezoito e os sessenta e quatro anos, sendo que a média total das idades, de ambos os sexos, é de 40 anos e o desvio-padrão de, aproximadamente, 10,70 (ver anexo A, Tabela 1). Esta variável foi segmentada em quatro categorias, constituindo a variável Faixa Etária (1. 30 anos ou menos; 2. 31 a 40 anos; 3. 41 a 50 anos; 4. 51 ou mais anos de idade).

No que diz respeito às Habilitações Literárias Completas, possível será dizer que 2% dos participantes (n=11) têm o ensino básico (até ao 9.º ano), 24% (n=135) têm o ensino secundário (até ao 12.º ano), 51,4% (n=289) têm a licenciatura, 21,7% (n=122) têm o mestrado e 0,9% (n=5) têm o doutoramento (Ver anexo A, Tabela 2).

De acordo com a questão que se refere ao Local de Trabalho dos participantes, 95,5% (n=536) dos mesmos trabalham numa empresa/organização, 3,2% (n=18) trabalham num *call-center* e 0,4% (n=2) trabalham numa faculdade. No que concerne à Antiguidade no Local de Trabalho, os participantes têm uma média de 11 anos de antiguidade na organização e, um desvio-padrão de 9,67. O mínimo de tempo a que os participantes se encontram no seu local de trabalho é de 1 ano e, o máximo, é de 40 anos. Quanto à Antiguidade na Função, os participantes apresentam, em média, 10 anos de antiguidade na sua Função e um desvio-padrão de 9,19. O mínimo de tempo que se encontram a executar as suas funções é de 1 ano e o máximo, de 40 anos (Ver anexo A, Tabela 3).

Atendendo à questão que se refere ao facto das Habilitações Literárias dos participantes poderem ser, ou não, mais do que as necessárias para o exercício das suas funções, 61,4% (n=348) afirmam que sim e 38,1% (n=214) afirmam que não (Ver anexo A, Tabela 4). E, por último, no que diz respeito à questão acerca das Habilitações Literárias que são necessárias para o exercício da função dos participantes no seu local de trabalho, 4,8% (n=27) afirmam ser necessário ter o ensino básico; 30,4% (n=171) o ensino secundário; 0,9% (n=5) o curso profissional; 0,4% (n=2) o bacharelato; 54,3% (n=305) a licenciatura; 6% (n=34) o mestrado; 0,9% (n=5) o doutoramento; e sobre 2,3% (n=13) dos participantes não há referência (Ver anexo A, Tabela 5).

Torna-se, ainda, relevante salientar que, uma vez que existem algumas características comuns nos participantes do estudo, estas revelam-se como sendo critérios que conduzem à exclusão ou inclusão de participantes (D'Oliveira, 2007), tais como: o facto de se encontrarem ativos no mercado de trabalho, de não trabalharem por conta própria, de trabalharem numa empresa/organização e/ou, mais especificamente, de trabalharem em *call-centers*, dado que, nestes locais, se tem uma maior probabilidade de se encontrar uma amostra que se encontre sobrequalificada.

Quanto ao procedimento de amostragem, trabalhou-se com uma amostragem não probabilística. Neste tipo de amostragem, a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes e são de mais fácil recolha. O tipo de amostragem não probabilístico, aqui utilizado, foi a amostragem por Bola de Neve - *Snowball* (D'Oliveira, 2007; Marôco, 2011).

## **Delineamento**

O presente estudo procurou identificar de que modo é que as variáveis que se encontram a ser estudadas, nomeadamente, a variável preditora (sobrequalificação, como operacionalização do conceito *person-job fit*) e a critério (*engagement*), se encontram relacionadas, ou seja, medir o grau de associação entre elas e o impacto moderador da variável características da personalidade nesta relação.

Deste modo, estamos perante um estudo Explanatório, no qual se procura apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema, sendo que é neste tipo de trabalho que são estudadas as relações de causa e efeito. Para este tipo de estudo têm sido apontadas várias tipologias na literatura, pelo que se propõe que seja utilizada uma das mais conhecidas - a de Campbell e Stanley (1966, cit. por D'Oliveira, 2007). De acordo com estes autores, os estudos podem ser classificados como experimentais (e.g. designs pré-experimentais, experimentais ou quasi-experimentais), correlacionais ou *ex post facto*.

Foi feito um estudo Correlacional que, segundo Marôco (2011), se limitou a observar as variáveis, não tendo qualquer tipo de controlo ou intervenção propositada sobre as variáveis em estudo. Tal como o próprio nome indica, são calculadas correlações entre as variáveis em estudo e este tipo de estudos representa, igualmente, alternativas à condução de *designs* experimentais. Para além disso, quando estamos perante *designs* correlacionais, apenas existe

um único momento de recolha dos dados, não sendo, por isso, visível o efeito da variável e o investigador é que decide o que é a causa e o que é o efeito (D'Oliveira, 2007).

## **Instrumentos**

### ***POQ - Perceived Overqualification Scale (Johnson et al., 2002).***

Para a elaboração do presente estudo, foi utilizada, como escala da sobrequalificação, a escala proposta por Johnson et al. (2002), adaptada da escala original de Kahn e Morrow (1991, cit. por Johnson et al., 2002) - *POQ - Perceived Overqualification Scale* - traduzida e adaptada à cultura Portuguesa por três psicólogos organizacionais e professores universitários com domínio na língua inglesa.

Esta é composta por 10 itens (ver anexo B), cuja escala de resposta é apresentada por uma escala de *Likert* de cinco pontos, que varia entre (1) Concordo Totalmente e (5) Discordo Totalmente. Os itens que compõem esta escala correspondem a duas dimensões: Percepção de Sobrequalificação (*Perceived Mismatch*), que diz respeito à incompatibilidade entre as qualificações do indivíduo e os requisitos do trabalho, uma vez que, os indivíduos têm mais qualificações do que aquelas que são requeridas; e Percepção de Não Crescimento (*Perceived No-Growth*), que diz respeito à percepção de não ocorrência de mudanças no ambiente de trabalho e poucas oportunidades de aprendizagem e crescimento. A primeira dimensão, representada através dos quatro primeiros itens, integra afirmações como, por exemplo, “as minhas habilitações académicas tornam-me sobrequalificado para a função que desempenho neste momento” e “a minha experiência profissional é mais do que a necessária para realizar o meu trabalho atual”; a segunda dimensão, representada através dos restantes seis itens, integra afirmações como, por exemplo, “eu domino praticamente todos os aspetos do meu trabalho” e “o meu trabalho proporciona-me frequentemente novos desafios” (Fine & Nevo, 2008). Johnson et al. (2002) obtiveram um alfa de *cronbach* de 0,73 para a primeira dimensão e de 0,80 para a segunda dimensão. O alfa de *cronbach* da escala completa, obtido pelos autores, foi de 0,77.

### ***Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003).***

Para avaliar o *Engagement*, foi utilizada a versão portuguesa da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003) (ver anexo C), adaptada por Marques Pinto (2007, cit. por Mendes 2013).

Esta escala procura apurar sentimentos, crenças e comportamentos do trabalhador relativamente à sua função. Integra 17 itens cuja escala de resposta é apresentada por uma escala de *Likert* de cinco pontos, que varia entre (1) Nunca e (5) Sempre. Os itens que compõem a escala correspondem a três dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção. A dimensão Vigor, representada através de 6 itens (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17) integra afirmações como, por exemplo, “quando me levanto de manhã tenho vontade de ir trabalhar” e “no meu trabalho sinto-me cheio de energia”. Para a dimensão da Dedicção, constituída por 5 itens (itens 2, 5, 7, 10, 13), tem-se como exemplo o item “o meu trabalho inspira-me”. Para a dimensão Absorção, exibida pelos restantes 6 itens, é exposta com itens como “o tempo voa quando estou a trabalhar” e “deixo-me levar pelo meu trabalho”.

Schaufeli e Bakker (2003) obtiveram alfas de *cronbach* de 0,83 para a dimensão vigor; 0,92 para a dimensão dedicção; e de 0,82 para a dimensão absorção. O alfa geral, da escala do *engagement*, obtido por estes autores, foi de 0,93.

### ***BFI-10 - Big Five Inventory - 10 Item Short Version (Rammstedt & John, 2007).***

Por fim, para avaliar a personalidade, foi utilizada a versão portuguesa da escala *BFI-10 - Big Five Inventory - 10 Item Short Version* (Rammstedt & John, 2007), adaptada por Bárto- Ribeiro e Aguiar (2008). Esta escala é composta por 10 itens (ver anexo D) que avaliam as cinco dimensões do modelo dos *Big Five*: (1) Extroversão; (2) Amabilidade; (3) Conscienciosidade; (4) Neuroticismo; e (5) Abertura à Experiência. De cada dimensão fazem parte dois itens (um na afirmativa e outro na negativa) e as respostas são dadas numa escala de cinco pontos que vão do (1) Discordo Fortemente ao (5) Concordo Fortemente. O alfa geral da escala, obtido por Rammstedt e John (2007), foi de 0,75.

## ***Análise Psicométrica aos Instrumentos Utilizados.***

Serão, agora, apresentadas as várias escalas utilizadas, com enfoque nas suas qualidades métricas, para a amostra em estudo: I) estrutura interna; II) fiabilidade, e III) sensibilidade das dimensões, com recurso aos *softwares* estatísticos: *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* (v.22) e *Analysis of Moments Structures (AMOS)* (v.22).

No que diz respeito à validade, mais especificamente, à estrutura interna das diferentes escalas, esta foi verificada através da análise fatorial confirmatória. Este tipo de técnica permite analisar o ajustamento dos dados empíricos a um modelo definido *a priori*, ou seja, testar a validade do modelo teórico (Marôco, 2010).

Do mesmo modo, foram avaliados os índices de modificação para apurar um melhor ajustamento do modelo (Ver anexo E, Tabela 6).

Nas situações em que o modelo apresentava ganhos significativos no seu ajustamento, foram correlacionados os erros de medida. Contudo, a adição ao modelo das trajetórias entre os resíduos assinalados ocorreu apenas entre os resíduos que pertenciam à mesma dimensão (nas escalas multidimensionais). Fundamenta-se pelo conteúdo semelhante que cada par de erros apresenta pela pertença ao mesmo fator (Byrne, 2001).

Uma vez analisada a qualidade do ajustamento global do modelo, foi apurado o ajustamento local. Verificou-se se os itens apresentavam pesos fatoriais significativos ( $\lambda \geq 0,5$ ) e conseqüentemente uma percentagem de variância explicada adequada ( $R^2 \geq 0,25$ ) (Marôco, 2010). Os itens com valores inferiores aos referidos anteriormente não foram considerados (excepto nas situações em que a eliminação dos itens não apresentava ganhos significativos no ajustamento do modelo).

A fiabilidade ou a precisão da medida foi avaliada através da consistência interna, com o indicador Alfa de Cronbach. A fiabilidade permite analisar a proporção de variância nos resultados, que é devida à dimensão que se pretende medir, ou, por outro lado, que parte da variância de um resultado é atribuível a erro. As medidas revelam uma boa consistência interna com  $\alpha > 0,7$  (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Nunnally & Bernsetin, 1994). Contudo, outros estudos (e.g. Murphy & Davidshofer, 1988) consideram fiabilidades aceitáveis com  $\alpha$  mínimo de 0,6. Adicionalmente, foram calculados outros indicadores estatísticos (correlação item-total e Alfa se o item for eliminado) que permitissem identificar eventuais itens problemáticos.

Por forma a determinar a sensibilidade das dimensões, foram calculados os índices de assimetria e achatamento, com o objetivo de apurar a distribuição normal dos resultados. A

variabilidade dos resultados e a capacidade de discriminação da dimensão são características que permitem avaliar a sua sensibilidade. Assim, as dimensões permitem discriminar os participantes com diferentes níveis relativamente às medidas em estudo.

Por isso, as dimensões foram consideradas robustas quando não apresentavam valores reveladores de desvios grosseiros à distribuição normal, i.e., Assimetria  $<|3|$  e Achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011).

***POQ - Perceived Overqualification Scale (Johnson et al., 2002).***

Relativamente à escala da Sobrequalificação, no que concerne à **Estrutura Interna** (análise fatorial confirmatória), tendo em conta que o modelo original da escala não apresentou índices de ajustamento aceitáveis, analisou-se o ajustamento de outro modelo alternativo (Tabela 2).

Tabela 2  
*Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos*

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b>	<b>M1 – Modelo sem itens 5, 6 e 9</b>
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(34)} = 143,981;$ $p < 0,01$	$\chi^2_{(13)} = 24,916;$ $p < 0,01$
$\chi^2/gf$	4,235 (Ajustamento sofrível)	1,917 (Ajustamento bom)
<b>CFI</b>	0,865 (Ajustamento sofrível)	0,981 (Ajustamento muito bom)
<b>GFI</b>	0,947 (Ajustamento bom)	0,987 (Ajustamento muito bom)
<b>RMSEA</b>	0,076 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)	0,040 $p < 0,001$ (Ajustamento muito bom)
<b>AIC</b>	185,981	54,916
<b>BCC</b>	186,821	55,350
<b>MECVI</b>	0,333	0,099

Desta forma, verificou-se que o modelo sem os itens 5, 6 e 9 (M1), uma vez que se tratavam de três itens com peso factorial inferior a 0,5 (Marôco, 2011), os índices de ajustamento melhoraram (Figura 2).

Optou-se, assim, por se trabalhar sem os três itens acima referidos, dado que a sua ausência melhora significativamente o nível do ajustamento geral do modelo.

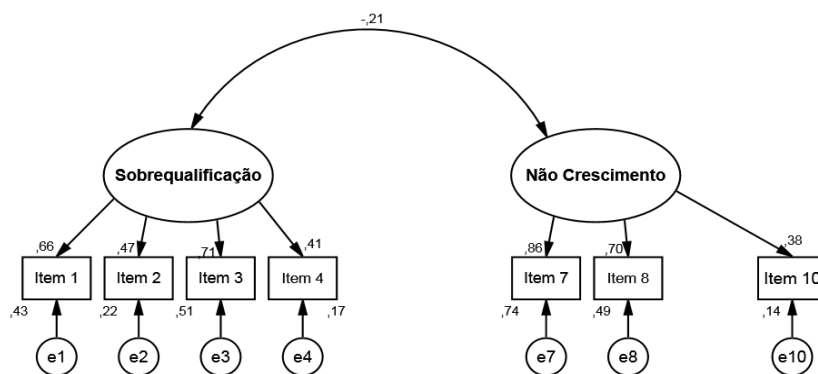


Figura 2. Análise fatorial confirmatória da escala POQ sem os itens 5, 6 e 9

A **Fiabilidade**, através da observação da tabela 3, verifica-se que ambas as dimensões apresentam uma consistência interna aceitáveis (Murphy & Davidsholder, 1988). Uma vez que ambas as dimensões não se encontram fortemente associadas, não se criou um score geral de fiabilidade da escala.

Ainda, através da observação da tabela 3, é possível verificar-se que nenhum item provocou ganhos significativos nas respetivas escalas (aumento da consistência interna) através da sua eventual eliminação.

Tabela 3

Consistência Interna da escala POQ

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alfa se o item for eliminado	Alfa Total
Percepção de Sobrequalificação	4	1	0,48	0,54	<b>0,65</b>
		2	0,38	0,61	
		3	0,52	0,51	
		4	0,34	0,64	
Percepção de Não Crescimento	3	7	0,57	0,43	<b>0,66</b>
		8	0,53	0,48	
		10	0,33	0,75	

Quanto à **Sensibilidade das Dimensões**, de acordo com a observação da tabela 4, nenhuma dimensão apresenta um desvio grosseiro à distribuição normal, i.e., Assimetria  $<|3|$  e Achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011).

Tabela 4

*Sensibilidade das dimensões da escala POQ*

	Percepção de Sobrequalificação	Percepção de Não Crescimento
<b>Média</b>	4,036	1,960
<b>Mediana</b>	4,000	2,000
<b>Desvio-Padrão</b>	0,453	0,469
<b>Assimetria</b>	0,268	-0,254
<b>Erro Padrão de Assimetria</b>	0,103	0,103
<b>Curtose</b>	0,045	-0,148
<b>Erro Padrão de Curtose</b>	0,206	0,206
<b>Mínimo</b>	3,00	1,00
<b>Máximo</b>	5,00	3,00
<b>Percentis</b>		
25	3,750	1,667
50	4,000	2,000
75	4,250	2,333

***Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003).***

No que diz respeito à **Estrutura Interna**, analisada através da análise fatorial confirmatória, considerando que o modelo original da escala *Utrecht Work Engagement Scale*, de Schaufeli e Bakker (2003) não apresentou índices de ajustamento aceitáveis, foram verificados modelos alternativos (Tabela 5).

Tabela 5

*Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos*

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b>	<b>M1 – Modelo com correlação entre erros</b>	<b>M2 – Modelo com correlação entre erros e sem itens 15, 16 e 17</b>	<b>M3 – Modelo com correlação entre erros e variável latente de 2.<sup>a</sup> ordem</b>
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(116)} = 631,904;$ $p < 0,01$	$\chi^2_{(112)} = 457,905;$ $p < 0,01$	$\chi^2_{(72)} = 388,282;$ $p < 0,01$	$\chi^2_{(112)} = 457,905;$ $p < 0,01$
$\chi^2/gf$	5,447 (Ajustamento mau)	4,088 (Ajustamento sofrível)	5,393 (Ajustamento mau)	4,088 (Ajustamento sofrível)
<b>CFI</b>	0,907 (Ajustamento bom)	0,938 (Ajustamento bom)	0,939 (Ajustamento bom)	0,938 (Ajustamento bom)
<b>GFI</b>	0,874 (Ajustamento sofrível)	0,909 (Ajustamento bom)	0,907 (Ajustamento bom)	0,909 (Ajustamento bom)
<b>RMSEA</b>	0,089 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)	0,074 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)	0,088 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)	0,074 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)
<b>AIC</b>	705,904	539,905	454,282	539,905
<b>BCC</b>	708,357	542,623	456,095	542,623
<b>MECVI</b>	1,263	0,967	0,813	0,967

Assim sendo, verificou-se o modelo com erros correlacionados (M1) e os índices de ajustamento melhoraram. Contudo, o modelo revelou três itens pouco significativos (15, 16 e 17), isto é, com peso factorial inferior a 0,5 (Marôco, 2011). Nesta eventualidade, foi testado o M2, sem os itens referidos. Porém, os índices de ajustamento tornaram-se inaceitáveis (e.g.  $\chi^2_{(72)} = 388,282$ ).

Optou-se, assim, por manter os itens ainda que ao nível do ajustamento local, a variância explicada pelas respectivas dimensões não fosse elevada, dado que, a presença dos itens melhora significativamente o nível do ajustamento geral do modelo.

No entanto, é verificado na tabela 6 que os fatores apresentam correlações de magnitudes elevadas e estatisticamente significativas.

Tabela 6

Correlações das três dimensões da escala UWES

	Correlações
<b>Vigor - Dedicção</b>	0,950***
<b>Vigor - Absorção</b>	0,991***
<b>Dedicção - Absorção</b>	0,970***

\*\*\*  $p < 0,001$ 

A existência deste tipo de correlações ocorre devido à presença de um fator comum (fator latente de 2ª ordem), responsável pela fonte de variação comum das 3 dimensões (Byrne, 2001). O fator a considerar poderá ser o próprio *Engagement*, ou seja, o nível de *Engagement* manifestar-se-á através das dimensões “Vigor”, “Dedicção” e “Absorção” (M3) (Figura 3).

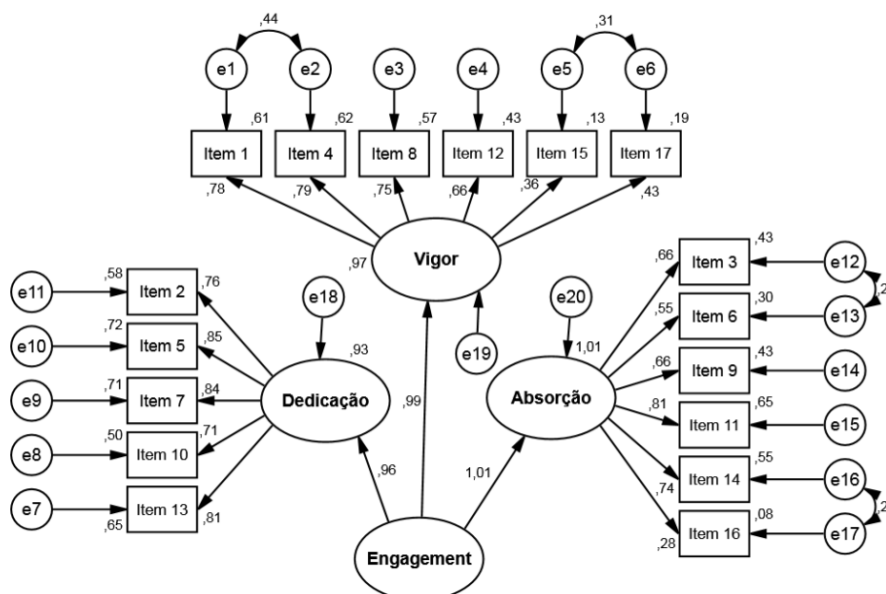


Figura 3. Análise fatorial confirmatória da escala do UWES com covariâncias entre os erros e variável latente de 2ª ordem

Quanto à **Fiabilidade**, de acordo com a observação da tabela 7, a escala apresenta uma consistência interna elevada, dado que, o Alfa de Cronbach se encontra acima de 0,7. Quanto à consistência interna de cada dimensão verificou-se que, para todas as dimensões que compõem a escala – “Vigor”, “Dedicção” e “Absorção” – o alfa é moderado a elevado (Murphy & Davidsholder, 1988).

Ainda através da observação da tabela 7, é possível de se verificar que nenhum item apresentou ganhos significativos nas respectivas escalas (aumento da consistência interna) através da sua eventual eliminação.

Tabela 7  
Consistência Interna da escala UWES

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alfa se o item for eliminado	Alfa Total
<b>Vigor</b>	6	1	0,72	0,75	<b>0,82</b>
		4	0,74	0,75	
		8	0,63	0,77	
		12	0,55	0,79	
		15	0,39	0,82	
		17	0,44	0,81	
<b>Dedicação</b>	5	2	0,72	0,88	<b>0,89</b>
		5	0,78	0,86	
		7	0,80	0,86	
		10	0,67	0,89	
		13	0,74	0,87	
<b>Absorção</b>	6	3	0,62	0,74	<b>0,79</b>
		6	0,52	0,76	
		9	0,50	0,77	
		11	0,65	0,74	
		14	0,71	0,72	
		16	0,31	0,82	
<b>Engagement*</b>	17				<b>0,93</b>

\* Somatório simples dos resultados obtidos na totalidade dos itens de uma forma não ponderada.

Adicionalmente apurou-se que os itens 15, 16 e 17 identificados na estrutura interna como eventuais itens problemáticos, são consistentes com a respectiva dimensão.

Atendendo à **Sensibilidade das Dimensões**, de acordo com a observação da tabela 8, nenhuma dimensão apresenta um desvio grosseiro à distribuição normal, i.e., Assimetria  $<|3|$  e Achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011).

Tabela 8

*Sensibilidade das dimensões da escala do UWES*

	<i>Engagement</i>	<i>Vigor</i>	<i>Dedicação</i>	<i>Absorção</i>	
<b>Média</b>	3,627	3,722	3,626	3,534	
<b>Mediana</b>	3,706	3,833	3,600	3,667	
<b>Desvio-Padrão</b>	0,601	0,577	0,745	0,641	
<b>Assimetria</b>	-0,609	-0,462	-0,596	-0,569	
<b>Erro Padrão de Assimetria</b>	0,103	0,103	0,103	0,103	
<b>Curtose</b>	0,557	0,661	0,483	0,413	
<b>Erro Padrão de Curtose</b>	0,206	0,206	0,206	0,206	
<b>Mínimo</b>	1,470	1,170	1,000	1,000	
<b>Máximo</b>	5,000	5,000	5,000	5,000	
<b>Percentis</b>					
	<b>25</b>	3,294	3,333	3,200	3,167
	<b>50</b>	3,706	3,833	3,600	3,667
	<b>75</b>	4,059	4,167	4,200	4,000

***BFI-10 - Big Five Inventory - 10 Item Short Version (Rammstedt & John, 2007).***

Relativamente à **Estrutura Interna** (análise fatorial confirmatória) da escala de Personalidade, considerando que o modelo original da escala apesar de apresentar índices de ajustamento aceitáveis, foi verificado outro modelo alternativo (Tabela 9).

Tabela 9

*Índices de Qualidade de Ajustamento dos Modelos Alternativos*

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b>	<b>M1 – Modelo sem as dimensões Amabilidade e Abertura à Experiência</b>
$\chi^2; p$	$\chi^2_{(25)} = 79,683; p < 0,01$	$\chi^2_{(9)} = 35,549; p < 0,01$
$\chi^2/gf$	3,187 (Ajustamento sofrível)	3,728 (Ajustamento sofrível)
<b>CFI</b>	0,905 (Ajustamento bom)	0,925 (Ajustamento bom)
<b>GFI</b>	0,973 (Ajustamento muito bom)	0,981 (Ajustamento muito bom)
<b>RMSEA</b>	0,062 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)	0,070 $p < 0,001$ (Ajustamento bom)
<b>AIC</b>	139,683	57,549
<b>BCC</b>	140,883	57,853
<b>MECVI</b>	0,251	0,103

Uma vez que as dimensões Amabilidade e Abertura à Experiência revelaram ter itens pouco significativos (2 e 7; 5 e 10, respetivamente), isto é, com peso factorial inferior a 0,5 (Marôco, 2011), foi testado o M1, sem as dimensões referidas. Como os índices de ajustamento permaneceram aceitáveis, dentro da mesma categoria, relativamente ao modelo original da escala e por apresentarem um AIC superior quando sem as duas dimensões, optou-se por se trabalhar sem essas duas dimensões, visto que, apresentam itens considerados problemáticos (Figura 4).

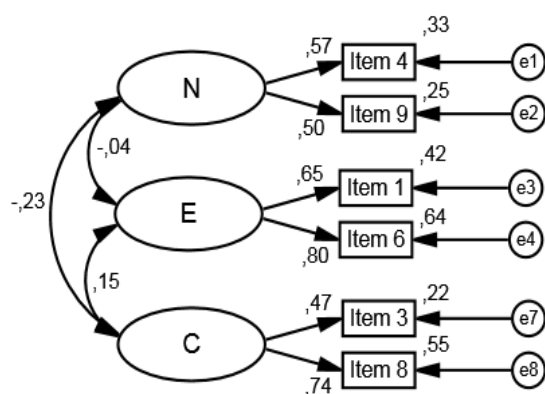


Figura 4. Análise fatorial confirmatória da escala BFI-10 sem as dimensões Amabilidade e Abertura à Experiência

Ainda assim, as três restantes dimensões - Neuroticismo, Extroversão e Conscienciosidade - não apresentam correlações de magnitudes significativas entre si, pelo que, podem ser consideradas independentes, como se pode observar na tabela 10.

Tabela 10  
Correlações das três dimensões da escala de BFI-10

	Correlações
<b>Neuroticismo – Extroversão</b>	-0,044
<b>Neuroticismo - Conscienciosidade</b>	-0,228
<b>Extroversão – Conscienciosidade</b>	0,147

Relativamente **Fiabilidade** da escala, apenas uma das dimensões - Extroversão - tal como se pode observar na tabela 11, apresenta uma consistência interna considerada aceitável (Murphy & Davidsholder, 1988). Contudo, apesar de ser abaixo do recomendável, decidiu-se trabalhar com as dimensões com baixas fiabilidades já que, o método utilizado para o seu cálculo, não é o mais indicado para o estudo da fiabilidade para dimensões com apenas dois itens. Seria, mais indicado, utilizar como método a estabilidade temporal.

Tabela 11

*Consistência Interna da escala BFI-10*

<b>Dimensão</b>	<b>Nº Itens</b>	<b>Item</b>	<b>Correlação Item-Total</b>	<b>Alfa se o item for eliminado</b>	<b>Alfa Total</b>
<b>Neuroticismo</b>	2	4	0,28	-	<b>0,44</b>
		9	0,28	-	
<b>Extroversão</b>	2	1	0,52	-	<b>0,67</b>
		6	0,52	-	
<b>Conscienciosidade</b>	2	3	0,36	-	<b>0,49</b>
		8	0,36	-	

Por último, em relação à **Sensibilidade das Dimensões**, de acordo com a observação da tabela 12, nenhuma dimensão apresenta um desvio grosseiro à distribuição normal, i.e., Assimetria  $<|3|$  e Achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011).

Tabela 12

*Sensibilidade das dimensões da escala BFI-10*

	<b>Neuroticismo</b>	<b>Extroversão</b>	<b>Conscienciosidade</b>
<b>Média</b>	2,433	3,441	4,458
<b>Mediana</b>	2,500	3,500	4,500
<b>Desvio-Padrão</b>	0,861	1,008	0,659
<b>Assimetria</b>	0,406	-0,322	-1,260
<b>Erro Padrão de Assimetria</b>	0,103	0,103	0,103
<b>Curtose</b>	-0,299	-0,632	1,091
<b>Erro Padrão de Curtose</b>	0,206	0,206	0,206
<b>Mínimo</b>	1,00	1,00	2,00
<b>Máximo</b>	5,00	5,00	5,00
<b>Percentis</b>			
<b>25</b>	2,000	3,000	4,000
<b>50</b>	2,500	3,500	4,500
<b>75</b>	3,000	4,000	5,000

## Procedimento

O presente estudo teve início com a junção dos diferentes questionários, num programa *on-line*, mais especificamente, no *Google Drive*, que era composto por quatro secções: a primeira diz respeito aos dados pessoais (ver anexo F), mais concretamente, ao sexo, idade, habilitações literárias completas, o local de trabalho (e.g. empresa/organização ou *call-center*), antiguidade na organização e na função, se as habilitações literárias dos participantes são mais do que as necessárias para o exercício das suas funções e, quais as habilitações literárias necessárias para o exercício da sua função; a segunda secção diz respeito à escala da sobrequalificação; a terceira secção à escala do *engagement*; e, a quarta e última secção diz respeito à escala da personalidade.

A circulação do questionário teve início no dia 7 de fevereiro de 2016 e, antes dos participantes darem início ao preenchimento das escalas em questão, foi-lhes apresentada uma introdução (D'Oliveira, 2007), com as devidas instruções de participação no estudo, isto é, foram-lhes indicadas as características que deveriam ter para participarem no estudo, nomeadamente, as características referidas na secção dos Participantes; e, foi-lhes explicada a sequência dos acontecimentos, bem como, o tempo estimado para responderem a todas as escalas propostas para o presente estudo.

Dentro desta introdução, foi apresentada uma instrução geral aos participantes (ver anexo G) e procedeu-se ao envio do *link* do questionário e, por passa a palavra, diversas pessoas foram respondendo ao mesmo. À medida que as respostas foram sendo recebidas, agradeceu-se a sua participação e mostrou-se disponibilidade para responder a outras questões no âmbito do estudo em questão (excepto à possibilidade de devolver os resultados individuais).

Por fim, após a recepção de todas as respostas, os dados foram importados da base de dados em *Excel* para o *software IBM SPSS Statistics 22* para efetuar as respectivas análises estatísticas, cujos dados foram trabalhados com base num código que identificava cada resposta.

## RESULTADOS

O presente capítulo contempla a análise de três grandes objetivos: a análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo relativamente às variáveis demográficas (faixa etária, sexo e habilitações literárias), a associação/correlação entre as respetivas dimensões e, a verificação das hipóteses enunciadas no enquadramento teórico.

Atendendo à análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo, relativamente às variáveis demográficas, tal como se pode observar na tabela 13, no que diz respeito à Faixa Etária, não foram encontradas diferenças significativas ao nível da percepção de não crescimento, do neuroticismo e da extroversão. Relativamente ao *engagement*, tanto no total como nas suas três dimensões, verificou-se um maior *engagement* nas faixas etárias mais elevadas (faixa etária 3 e 4), isto é, quanto mais velhas as pessoas são, maior o envolvimento com o trabalho. O mesmo aconteceu relativamente à dimensão conscienciosidade dos *Big Five*, em que os sujeitos da faixa etária 3 e 4, apresentaram uma maior conscienciosidade do que os das faixas etárias 1 e 2 (Ver anexo H, Tabela 8).

Tabela 13

*Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente à Faixa Etária*

Faixa Etária		NC	Eng	V	D	A	N	E	C
1.	Média	-,0349	-,1883	-,1742	-,1469	-,2381	-,0725	,0009	-,3146
	N	129	129	129	129	129	129	129	129
	Desvio-Padrão	,45308	,60218	,62124	,77315	,59557	,90781	1,04700	,76851
2.	Média	-,0148	-,0775	-,0729	-,0721	-,0877	,0242	,0031	-,0139
	N	152	152	152	152	152	152	152	152
	Desvio-Padrão	,45138	,60411	,57708	,74673	,65795	,84560	1,05565	,68704
3.	Média	,0560	,0912	,0964	,0662	,1057	-,0019	-,0188	,1198
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
	Desvio-Padrão	,47958	,60293	,54663	,74113	,65382	,82855	,96470	,52920
4.	Média	-,0214	,1841	,1537	,1652	,2292	,0538	,0239	,1999
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
	Desvio-Padrão	,49095	,51629	,50456	,68013	,53533	,88363	,97245	,52510
ANOVA (Sig.)			,000	,000	,004	,000			,000

**Legenda:** NC - Não Crescimento; Eng - *Engagement*; V - Vigor; D - Dedicção; A - Absorção; N - Neuroticismo; E - Extroversão; C - Conscienciosidade.

Somente se assinalaram os níveis de significância onde se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Quanto à variável demográfica Sexo, conforme se pode verificar na tabela 14, só foram encontradas diferenças significativas ao nível do neuroticismo e da conscienciosidade, sendo que, o sexo feminino apresenta níveis mais elevados na escala do neuroticismo e da conscienciosidade (Ver anexo H, Tabela 9).

Tabela 14

*Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente ao Sexo*

Sexo		NC	E	V	D	A	N	E	C
Feminino	Média	,0230	-,0184	-,0331	-,0169	-,0061	,0698	,0164	,0590
	N	352	352	352	352	352	352	352	352
	Desvio-Padrão	,48630	,61257	,58150	,75359	,66233	,87135	1,02721	,64693
Masculino	Média	-,0378	,0315	,0558	,0283	,0089	-,1163	-,0267	-,0985
	N	210	210	210	210	210	210	210	210
	Desvio-Padrão	,43600	,58160	,56744	,73198	,60480	,83492	,97690	,67102
ANOVA	(Sig.)						,013		,006

**Legenda:** NC - Não Crescimento; Eng - *Engagement*; V - Vigor; D - Dedicção; A - Absorção; N - Neuroticismo; E - Extroversão; C - Conscienciosidade.

Relativamente à variável demográfica Habilitações Literárias, tal como se pode observar na tabela 15, apenas foram encontradas diferenças significativas ao nível da percepção de não crescimento, sendo que, ao nível do ensino básico e ensino secundário, os resultados são mais elevados em termos de percepção de não crescimento e, ao nível da licenciatura e do mestrado, os resultados são mais baixos em termos de percepção de não crescimento (Ver anexo H, Tabela 10).

Tabela 15

*Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo relativamente às Habilitações Literárias*

Hab. Literárias		NC	Eng	V	D	A	N	E	C
Douturamento	Média	-,2933	-,0388	-,0887	-,1060	,0660	,6670	,0590	-,2580
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desvio Padrão	,33333	,25641	,21731	,55857	,32489	1,67332	1,22474	,67082
Ensino Básico	Média	,0703	,0361	,1113	,1740	-,1552	,0215	,3772	,0875
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
	Desvio-Padrão	,17979	,62646	,68313	,80994	,57779	,82020	,90202	,52223
Ensino Secundário	Média	,1017	-,0013	,0249	-,0230	-,0105	,0189	-,0299	,1050
	N	135	135	135	135	135	135	135	135
	Desvio-Padrão	,43133	,64780	,60944	,82353	,65606	,90164	,98660	,65057
Licenciatura	Média	-,0211	-,0036	-,0259	,0010	,0139	-,0074	,0209	-,0272
	N	289	289	289	289	289	289	289	289
	Desvio-Padrão	,48003	,60612	,58647	,72588	,65345	,83052	1,01136	,65116
Mestrado	Média	-,0556	,0095	,0280	,0117	-,0121	-,0314	-,0517	-,0482
	N	122	122	122	122	122	122	122	122
	Desvio-Padrão	,48764	,54901	,52058	,70808	,61432	,85677	1,03155	,69537
ANOVA (Sig.)		,027							

**Legenda:** NC - Não Crescimento; Eng - *Engagement*; V - Vigor; D - Dedicção; A - Absorção; N - Neuroticismo; E - Extroversão; C - Conscienciosidade.

No que diz respeito à associação/correlação entre as respetivas dimensões, por forma a medir o grau de associação entre as mesmas, tendo em consideração a escala de medida e a distribuição normal de cada uma das dimensões (analisada no capítulo Instrumentos), utilizou-se o Coeficiente de Correlação de *Pearson* (Tabela 16).

Tabela 16

Matriz de Correlações das variáveis em estudo

	NC	Eng	V	D	A	N	E	C
Sobrequalificação	-,154**	-,009	,023	-,037	-,008	-,049	,103*	,100*
Não Crescimento	1	-,373**	-,338**	-,377**	-,320**	,068	-,139**	,010
<i>Engagement</i>		1	,921**	,929**	,927**	-,133**	,111**	,224**
Vigor			1	,793**	,779**	-,212**	,104*	,253**
Dedicação				1	,786**	-,142**	,125**	,153**
Absorção					1	-,025	,082	,219**
Neuroticismo						1	-,014	-,140**
Extroversão							1	,085*
Conscienciosidade								1

**Legenda:** NC - Não Crescimento; Eng - *Engagement*; V - Vigor; D - Dedicação; A - Absorção; N - Neuroticismo; E - Extroversão; C - Conscienciosidade.

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A dimensão Percepção de Sobrequalificação não estabelece uma associação estatisticamente significativa com o *Engagement* ( $p=0,839$ ), nem com nenhuma das suas dimensões (Vigor:  $p=0,589$ ; Dedicação:  $p=0,388$ ; Absorção:  $p=0,851$ ). Como tal, em função destes resultados, trabalhou-se apenas com a dimensão Percepção de Não Crescimento, visto que, esta apresenta uma associação significativa com o *Engagement* ( $p<0,001$ ) (Tabela 16).

É, ainda, de salientar a associação do *Engagement* com os três traços de personalidade, sendo essa associação negativa e significativa com o Neuroticismo ( $p<0,001$ ) e positiva e significativa com a Extroversão ( $p<0,001$ ) e com a Conscienciosidade ( $p<0,001$ ). As dimensões do *Engagement*, nomeadamente, o Vigor e a Dedicação, também apresentam uma associação negativa e significativa com o Neuroticismo ( $p<0,001$ ) e positiva e significativa com a Extroversão ( $p<0,001$ ) e com a Conscienciosidade ( $p<0,001$ ). A Absorção, por sua vez, apenas apresenta uma associação positiva e significativa com a conscienciosidade ( $p<0,001$ ) (Tabela 16).

Relativamente à verificação das hipóteses em estudo, recorreu-se à realização de uma Regressão Linear Simples Univariada, uma vez sendo possível teorizar uma relação funcional entre as variáveis e, visto que, só temos um preditor e um critério (Tabela 16).

Quanto à hipótese 1, que diz respeito ao impacto da Sobrequalificação sobre o *Engagement*, constatou-se que o modelo é estatisticamente significativo ( $F_{(1,560)}=90,354$ ;  $p<0,001$ ) e explica 13,9% da variabilidade do *Engagement* (Ver anexo H, Tabela 11 e 12).

Foi, ainda, possível apurar que, a dimensão Percepção de Não Crescimento tem um efeito negativo ( $t= -9,505$ ;  $p<0,001$ ;  $\beta= -0,373$ ) sobre o *Engagement*, isto é, à medida que a percepção de não crescimento aumenta, diminui o envolvimento na função (Ver Anexo H, Figura 1).

Quanto à hipótese 2, isto é, ao impacto do efeito moderador das Características da Personalidade sobre a relação entre a Sobrequalificação (mais concretamente, a Percepção de Não Crescimento) e o *Engagement* (Figura 5), verificou-se que o Neuroticismo não modera ( $p=0,386$ ) a relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* (ver anexo H, Tabela 13). Apurou-se, ainda, que o Neuroticismo tem um efeito negativo e significativo sobre o *Engagement* ( $t= -2,709$ ;  $p=0,007$ ) (Ver anexo H, Tabela 14).

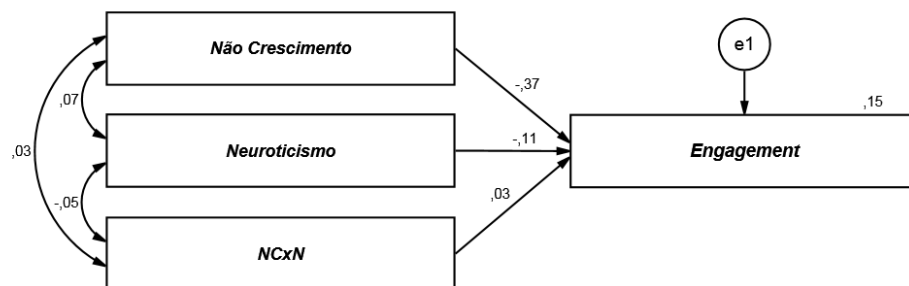


Figura 5. Efeito de Moderação do Neuroticismo na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* com valores estandardizados

Quanto à Extroversão (Figura 6), verificou-se que esta não modera ( $p=0,141$ ) a relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* (ver anexo H, Tabela 15). Verificou-se, ainda, que a Extroversão não tem um efeito significativo no *Engagement* ( $t=1,437$ ;  $p=0,151$ ) (Ver anexo H, Tabela 16).

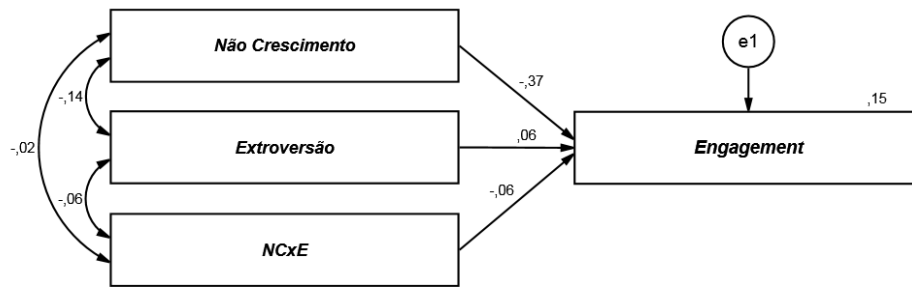


Figura 6. Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* com valores estandardizados

Por último, quanto à Conscienciosidade (Figura 7), esta não modera ( $p=0,737$ ) a relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* (ver anexo H, Tabela 17). No entanto, apurou-se que, a Conscienciosidade tem um efeito positivo e significativo no *Engagement* ( $t=5,951$ ;  $p<0,001$ ) (Ver anexo H, Tabela 18).

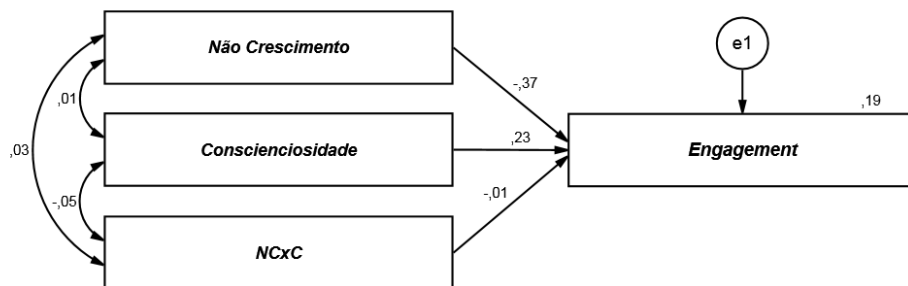


Figura 7. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement* com valores estandardizados

Realizou-se, ainda, uma análise multigrupos, de modo a avaliar o impacto da faixa etária dos trabalhadores no modelo anterior. Independentemente da faixa etária, não se verificaram alterações no que diz respeito ao efeito de moderação, relativamente ao modelo geral. Ainda assim, e tal como se pode observar na tabela 17, verifica-se que nos trabalhadores mais velhos, i.e., com idades superiores a 40 anos (faixas etárias 3 e 4), a percepção de não crescimento, tem um maior impacto no *engagement* ( $\beta= -0,44$ ) (Ver anexo H, Figuras 2 a 5).

Tabela 17

*Análise Multigrupos do Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com valores standardizados, em função da Faixa Etária*

	Modelo Geral	Faixa Etária 1	Faixa Etária 2	Faixa Etária 3	Faixa Etária 4
Não Crescimento	-0,37	-0,38	-0,31	-0,45	-0,44
Conscienciosidade	0,23	0,19	0,22	0,05	0,26
NCxC	-0,01	0,01	0,06	0,00	-0,07

Uma vez que o efeito de moderação não foi verificado com a variável global de *engagement*, realizou-se uma análise complementar utilizando-se as dimensões do *engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção), em separado.

Assim sendo, de acordo com a observação da figura 8, verifica-se que a Extroversão modera a relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Vigor ( $p=0,027$ ) (ver anexo H, Tabela 19 e Figura 6), isto é, quanto mais elevada for a extroversão, maior será o vigor, em situações de baixa percepção de não crescimento.

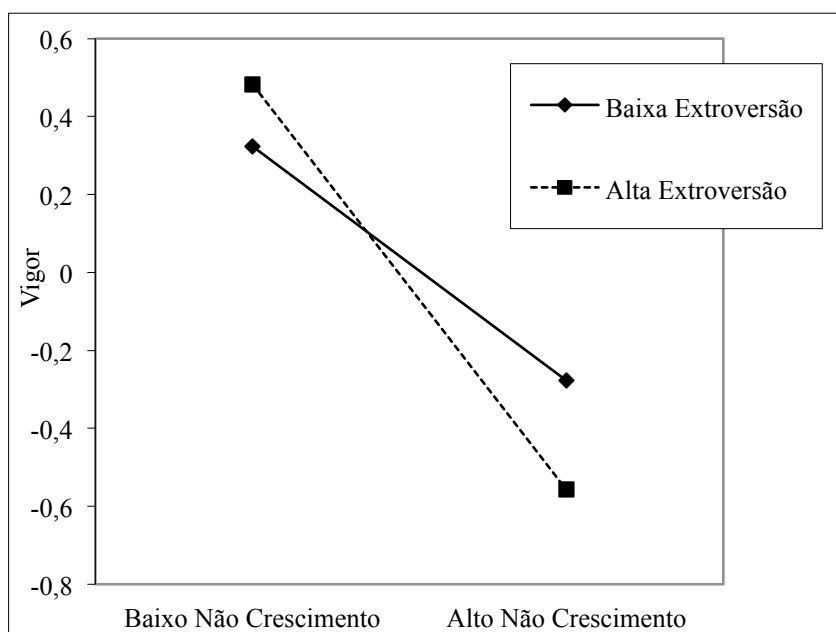


Figura 8. Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Vigor

Nenhuma das outras Características da Personalidade modera a relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement* (Ver anexo H, Tabelas 20 a 27 e Figura 7 e 8).

## DISCUSSÃO

A temática da sobrequalificação, hoje em dia, ainda permanece à margem da corrente principal no campo dos estudos organizacionais, apesar da sua crescente importância, por exemplo, ao nível dos processos de seleção nas organizações. Assim, construíram-se duas hipóteses de estudo com as quais se esperou, num primeiro momento, que os colaboradores que se percepcionem como estando sobrequalificados reportassem menores níveis de *engagement* e, num segundo momento, que o impacto dessa percepção de sobrequalificação no *engagement* fosse moderado pelas características da personalidade.

Para além das duas hipóteses construídas, também foram estudadas as correlações significativas entre o *engagement* e as três características da personalidade em estudo: Neuroticismo, Extroversão e Conscienciosidade. Segundo Liao, Yang, Wang, Drown e Shi (2013), apesar do modelo dos *Big Five* ter sido demonstrado como sendo abrangente e generalizável no que diz respeito a medidas, culturas e fontes de classificação, e pesquisas passadas terem suportado a relevância dos cinco traços de personalidade (extroversão, neuroticismo, conscienciosidade, abertura à experiência e amabilidade) para o *engagement* (Inceoglu & Warr, 2011; Judge & Ilies, 2002; Kim, Shin & Swanger, 2009; Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006), de acordo com uma meta-análise realizada por Judge e Ilies, em 2002, três dos cinco traços de personalidade do modelo dos *Big Five*, nomeadamente, a extroversão, o neuroticismo e a conscienciosidade, apresentam uma maior relevância, no que diz respeito a processos motivacionais (neste caso, o *engagement*) e resultados (isto é, auto-eficácia, expectativas e estabelecimento de metas) do que os outros dois traços de personalidade. Por conseguinte, tendo em conta a literatura acerca da temática do *engagement*, esta tem vindo a demonstrar associações entre estes três traços de personalidade e o *engagement* (Inceoglu & Warr, 2011; Kim et al., 2009; Langelaan et al., 2006).

Deste modo, apenas estes três traços de personalidade foram tidos em conta neste estudo, como potenciais moderadores entre a relação da percepção de não crescimento e o *engagement*. Para além deste motivo e apesar de se ter utilizado uma escala na qual constavam todas as dimensões do modelo dos *Big Five* - o BFI 10 - como os outros dois traços, isto é, a abertura à experiência e a amabilidade, revelaram ter itens pouco significativos, ou seja, com pesos factoriais inferiores a 0,5 (Marôco, 2011), optou-se por se trabalhar sem essas duas dimensões. Não sendo um problema de agora, já Bártolo-Ribeiro e Aguiar, em 2008, se tinham deparado com problemas relativamente à normalidade da

distribuição destas dimensões, bem como à configuração factorial encontrada que só evidencia a emergência de quatro das cinco dimensões do modelo dos *Big Five*, tendo, assim, ficado, de fora a Amabilidade, no estudo destes autores também, por não garantir suficiente independência factorial, bem como, por ter revelado ter uma baixa consistência interna.

O *engagement*, por sua vez, é um construto que chama a atenção porque se encontra associado a condições psicológicas positivas para examinar como é que factores não-cognitivos, que afectam os resultados, são positivos (Bakker & Schaufeli, 2008). Judge, Locke e Durham (1997), por conseguinte, fizeram referência aos aspetos pessoais, como sendo antecedentes do comportamento individual no local de trabalho; e Sulea, Fischmann e Filipescu (2012) chegaram mesmo a afirmar que estes aspetos pessoais também são considerados como um dos antecedentes do *engagement*. Um desses aspetos é a personalidade, que Ongore (2014) considerou como sendo uma importante variável que influencia o *engagement* no trabalho.

Assim, à semelhança das correlações significativas do *engagement* com as três dimensões de personalidade encontradas no presente estudo (negativa com o Neuroticismo e positiva com a Extroversão e Conscienciosidade), já Macey e Schneider, em 2008, e Kim et al., em 2009, tinham chegado à conclusão que o *engagement* se encontra associado com a personalidade, especialmente, com a conscienciosidade. Dois anos antes, Langelaan et al. (2006) também haviam chegado à conclusão que o *engagement* se encontrava associado negativamente com o neuroticismo e positivamente com extroversão.

Para além destas correlações, também foram encontradas, no presente estudo, correlações significativas entre as dimensões do *engagement* e a personalidade, isto é, uma correlação negativa e significativa do Vigor e da Dedicção com o Neuroticismo e positiva e significativa com a Extroversão e a Conscienciosidade. A Absorção, por sua vez, manifestou ter uma correlação positiva e significativa com a Conscienciosidade.

De acordo com Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), o Vigor diz respeito à quantidade de energia que é investida no trabalho; a Dedicção diz respeito ao entusiasmo e ao sentido de ser desafiado por diferentes tarefas; e a Absorção diz respeito ao foco total no trabalho e à dificuldade em se conseguir desligar do mesmo. Por outro lado, o Neuroticismo, segundo Cunha et al. (2014), corresponde a uma tendência para vivenciar estados emocionais negativos, para se sentir sob *stress* e para encarar o mundo e a si próprio como algo negativo; a Extroversão é um traço que leva as pessoas a experimentarem estados emocionais positivos e a sentirem-se bem consigo mesmas e com o mundo; e a Conscienciosidade é um traço que reflete o grau em que uma pessoa é escrupulosa, cuidadosa e perseverante.

Posto isto e como se constatou, à medida que o Vigor aumenta, o Neuroticismo diminui; e à medida que a Dedicção aumenta, também este diminui, isto porque, segundo Goldberg (1992), colaboradores com elevado neuroticismo tendem a ser mais melancólicos, tensos, invejosos e inseguros. Ao passo que colaboradores com baixo neuroticismo tendem a ser mais relaxados e a terem temperamentos mais estáveis (Liao et al., 2013), o que pode levar a que invistam diferentes quantidades de energia no seu trabalho e faça com que se sintam mais motivados, entusiasmados e envolvidos com aquilo que estão a fazer.

Quanto à Extroversão, de acordo com os resultados obtidos, à medida que o Vigor aumenta, a extroversão aumenta; e à medida que a Dedicção aumenta, também a extroversão aumenta. De facto, os colaboradores com elevados níveis de extroversão tendem a ser mais energéticos, assertivos e sociáveis (Barrick & Mount, 1991; Goldberg, 1992) e, segundo Liao et al. (2013), dadas as características de sociabilidade que colaboradores extrovertidos têm, faz com que estes se sintam mais confortáveis a trabalhar em conjunto com outros colaboradores e se sintam mais à vontade para se expressarem e sentirem mais envolvidos com o trabalho.

A Conscienciosidade, por sua vez, também aumenta, à medida que as três dimensões do *engagement* também aumentam, de forma individual. Segundo Barrick e Mount (1991), Goldberg (1992) e Saucier (1994), colaboradores conscienciosos são, geralmente, bem organizados, deliberados, seguros e eficientes. De facto, evidências anteriores sugerem que os colaboradores conscienciosos se encontram associados a comportamentos de cidadania organizacional, isto é, a comportamentos discricionários, que melhoram o funcionamento eficaz da organização, como é o caso da ajuda prestada a outros colaboradores (Organ, 1988, cit. por Liao et al., 2013; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). Tais comportamentos devem, por sua vez, beneficiar as interações interpessoais dos colaboradores e melhorar ainda mais o seu envolvimento com o trabalho (Liao et al., 2013).

Tomando, agora, em consideração a primeira hipótese deste estudo, de acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar-se que esta foi corroborada, ou seja, quanto mais os colaboradores de uma organização têm a percepção de não crescimento, menor será o *engagement*. Autores, como Maciel e Camargo (2013), constataram que a dimensão de percepção de não crescimento - que diz respeito à percepção de não ocorrência de mudanças no ambiente de trabalho e poucas oportunidades de aprendizagem e crescimento (Johnson et al., 2002) - tem, de facto, uma maior influência sobre construtos atitudinais e comportamentais, comparativamente à primeira dimensão, o que induz que a responsabilidade dos colaboradores de uma organização, ao sentirem que as suas habilidades estão a ser

subutilizadas, é das próprias organizações onde estes se inserem. Como tal, é de salientar que mudanças em variáveis, que sejam controladas pelas próprias organizações, podem atenuar este tipo de percepções, no que concerne à utilização do pleno potencial dos colaboradores para o trabalho. Importa salientar que o conceito da sobrequalificação e a utilização das habilidades dos colaboradores de uma organização, apesar de Green e McIntosh (2007) mostrarem que há uma positiva, mas longe de ser perfeita, correlação entre estas duas condições, os autores consideram estas condições como sendo distintas, uma vez que, as qualificações de um trabalhador e as suas habilidades são conceitual e praticamente distintas.

Segundo Johnson e Johnson (2000), a percepção de sobrequalificação pode ser uma fonte de insatisfação porque destrói a motivação e as percepções acerca das oportunidades de necessidade de satisfação dentro das organizações. Possivelmente, o trabalho é percebido como a falta de motivadores que satisfaçam as necessidades físicas e psicológicas dos colaboradores. Além disso, a sobrequalificação percebida pode refletir como é que a estrutura e a avaliação do trabalho podem produzir insatisfação com a falta de motivação e a percepção de desigualdades de remuneração. A percepção de equidade de recompensas e a falta de expectativas sobre as necessidades de satisfação futuras podem ser combinadas para determinar o impacto da sobrequalificação na estrutura geral de necessidades do indivíduo. A percepção de sobrequalificação pode, então, ser experienciada pelos colaboradores como uma discrepância psicológica e pode causar nestes, simultaneamente, satisfação e insatisfação com diferentes aspetos do mesmo trabalho.

Posto isto, o facto dos colaboradores se percepcionarem como estando sobrequalificados ou, até mesmo, percepcionarem que não têm possibilidade de crescimento dentro de uma organização pode reduzir a satisfação com o trabalho (Johnson & Johnson, 2000), levar a que os colaboradores tenham mais atitudes negativas no trabalho (Johnson et al., 2002; Maynard et al., 2006) e a que estes estejam mais propensos a deixar a organização, principalmente os colaboradores que dão mais valor às competências e ao crescimento dentro da organização (Verhaest & Omey, 2006; Maynard & Parfyonova, 2013).

No que concerne ao impacto da percepção de não crescimento no *engagement* ser moderado pelas características da personalidade, de acordo com os resultados obtidos, este não se verificou. Numa análise multigrupos, não se verificaram alterações no que diz respeito ao efeito de moderação, relativamente ao modelo geral, para qualquer faixa etária.

Ainda assim, através da análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo relativamente às variáveis demográficas, mais concretamente, no que diz respeito à idade, verificou-se que, quanto mais velhas as pessoas são, maior o seu envolvimento com o trabalho

e, a forma como os colaboradores vivenciam a absorção também se releva como sendo significativamente diferente consoante a faixa etária, o que pode explicar o porquê da personalidade não moderar a relação entre a percepção de não crescimento e o *engagement*.

Estudos anteriores, como o de Perrin (2005) e o de Schaufeli et al. (2006), vão de encontro às evidências encontradas neste estudo, no que diz respeito à idade e ao *engagement*, tendo demonstrado que, de facto, existe uma positiva relação entre ambas as variáveis. James, McKechnie e Swanberg (2011), por sua vez, chegaram à conclusão que os trabalhadores mais velhos, i.e., com mais de 40 anos, se encontram significativamente mais envolvidos com o trabalho do que os trabalhadores mais novos. O que só prova, de acordo com os autores, que os trabalhadores mais velhos não estão nas organizações apenas para “marcar presença” até se aposentarem. De acordo com D’Amato e Herzfeldt (2008), os trabalhadores mais velhos representam uma geração de colaboradores que acreditam que vão ser recompensados pela sua lealdade para com a organização. Apesar de muitas vezes serem considerados “tradicionalistas”, uma vez que foram contratados para a organização, estes sentem-se na obrigação de manifestar uma forte ética no trabalho e comportamentos que beneficiem o seu líder (Harrington & Hall, 2007, cit. por James et al., 2011).

Segundo James et al. (2011), para além disto, se os trabalhadores mais velhos têm a percepção de crescimento dentro da organização, i.e., percepção de desenvolvimento de carreira e oportunidade de virem a ser promovidos, estes sentem-se mais envolvidos com o trabalho, o que justifica a evidência encontrada neste estudo, que diz respeito ao facto de nos trabalhadores mais velhos, a percepção de não crescimento ter um maior impacto no *engagement*.

Por sua vez, os trabalhadores mais jovens, ou seja, com idades inferiores a 40 anos, sentem-se mais responsáveis pelas suas carreiras, não esperando que hajam representantes da organização a liderar os seus caminhos. Tal como Kossek e Lautsch (2008, cit. por James et al., 2011) afirmavam, eles tornam-se os “CEO’s deles próprios”, por tomarem a responsabilidade de terem formação e desenvolverem oportunidades para construir uma carreira e encontrarem um trabalho com significado para eles. Isto faz com que este trabalhadores transitem com maior facilidade de uma organização para outra, tendo em conta os seus objetivos de carreira. James et al. (2011), também acreditam que quando há suporte por parte do líder e os trabalhadores sabem o que este procura, torna-se mais fácil alinhar os objetivos de ambos. Para além disso, estes trabalhadores encontram-se mais envolvidos com o seu trabalho quando têm satisfação intrínseca, i.e., quando encontram um trabalho interessante, desafiador e pessoalmente significativo.

Assim, todas estas evidências sugerem que, nas organizações, se maximizem as oportunidades de formação e de desenvolvimento para que estes trabalhadores não só fiquem na organização, como também se sintam mais envolvidos com o trabalho que realizam.

Realizou-se, ainda, uma análise complementar com as dimensões do *engagement*, isto é, de que forma é que as características de personalidade moderam a relação entre a percepção de não crescimento e as dimensões do *engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção). Foi, então, possível chegar à conclusão que a Extroversão modera a relação entre a percepção de não crescimento e o Vigor, ou seja, em situações de baixa percepção de não crescimento, quanto maior for a extroversão, mais aumenta o vigor.

A dimensão Vigor, do *engagement*, tem vindo a ser cada vez mais investigada e tem-se tornado cada vez mais importante porque a maior parte das pessoas se querem sentir vigorosas e energéticas e vêem isso como uma dimensão importante das suas experiências afetivas (Shraga & Shirom, 2009). Por exemplo, foram encontradas evidências de que um dos grandes motivos pelo qual as pessoas se sentem envolvidas em atividades físicas é porque experienciam vigor (Reed & Ones, 2006). Para além disso, o vigor tem vindo a ser associado a importantes resultados de saúde, tal como é o caso da longevidade da vida e o desempenho dos colaboradores nas organizações (cit. por Shirom, 2011).

Segundo Shirom (2011), o facto das organizações proporcionarem aos seus colaboradores oportunidades para estes reabastecerem os seus recursos energéticos durante o seu tempo de trabalho, por exemplo, facilitando-lhes intervalos, e se implementarem práticas, como dar *feedback* positivo aos colaboradores, isso faz com que se incremente e aumente os seus níveis de vigor.

A personalidade, por sua vez, também apresenta ter um efeito no vigor. De acordo com Armon e Shirom (2011), a extroversão ou afetividade positiva é o traço de personalidade que mais influencia o vigor, isto porque indivíduos mais extrovertidos reagem mais fortemente aos estímulos no seu local de trabalho e esta tendência faz com que haja uma relativa estabilidade, a longo prazo, de um afeto positivo, como é o caso do vigor - o que vai de encontro aos resultados obtidos neste estudo. Juntando estas evidências, se os colaboradores percepcionarem que têm possibilidades de crescimento dentro da organização, faz sentido afirmar que, quanto maior for a extroversão, mais irá aumentar o vigor.

## *Limitações e Estudos Futuros*

O presente estudo, para além dos resultados encontrados, apresenta algumas limitações, sendo de destacar, em primeiro lugar, o método de amostragem utilizado - por conveniência - que, de acordo com Marôco (2011), apesar de ser de mais fácil recolha, apresenta algumas desvantagens, como é o caso de não se conseguir controlar quem são os participantes que respondem ao questionários; bem como o facto da probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não ser igual à dos restantes, o que faz com que não se possa generalizar este estudo à população portuguesa.

Em segundo lugar, o facto de se ter utilizado como escala de personalidade o *BFI-10*, traz algumas limitações ao estudo, dado que, para além de ser a primeira versão portuguesa deste questionário, é uma escala que, de acordo com Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008), apresenta algumas fragilidades, nomeadamente, em relação à dimensão da Amabilidade, tal como foi referido anteriormente e, também pelo seu reduzido número de itens. Apesar de já se ter ideia desta fragilidade mesmo antes do estudo ter tido início, em contexto de investigação, há cada vez mais necessidade de se utilizarem escalas com um tamanho mais reduzido, no que toca à temática da personalidade, também por forma a não sobrecarregar os participantes que respondem ao questionário.

Em terceiro e último lugar, a escala da sobrequalificação - *POQ - Perceived Overqualification Scale* (Johnson et al., 2002) - utilizada pode não ter sido a melhor, dado que se acredita que possa apresentar alguns problemas ao nível da sua tradução.

Posto isto, sugere-se que estudos futuros não só tenham um carácter longitudinal e um tipo de amostragem diferente (e.g. amostragem probabilística), por forma a que se chegue a conclusões mais fidedignas e que se consigam fazer generalizações para a população (D'Oliveira, 2007), como também se utilize outra escala de personalidade (e.g. BFI 44) e outra escala de sobrequalificação (e.g. *SPOQ - Scale of Perceived Overqualification*, de 2006, de Maynard, Joseph e Maynard).

Sugere-se, também, que se faça um estudo que tenha uma amostra com características mais controladas que permitissem atingir análises mais representativas da realidade laboral, isto é, controlar os níveis de qualificações dos colaboradores, por forma a perceber que tipos de recompensas são mais importantes para eles e de que forma é que estas recompensas podem influenciar as suas percepções de sobrequalificação, isto porque a percepção de recompensa varia conforme as qualificações dos colaboradores. Segundo Siegrist (1996), as recompensas

para trabalhadores com mais qualificações significam estima e reconhecimento, enquanto que para trabalhadores com menos qualificações expressa segurança laboral.

Segundo Erdogan e Bauer (2009), como os colaboradores mais jovens e recentemente graduados fazem parte de um grande e particular grupo de pessoas que é afetado pela sobrequalificação, propõe-se que se estude, para a população portuguesa, este grupo de colaboradores em específico, bem como grupos de executivos que foram demitidos (Feldman, Leana & Bolino, 2002), expatriados (Bolino & Feldman, 2000) e colaboradores mais velhos que estejam a mudar as suas carreiras (Allan, 1990, cit. por Erdogan & Bauer, 2009).

Noutro possível estudo, também se poderiam ter em conta os diferentes sectores de atividade em que os colaboradores se inserem, isto é, o sector secundário (e.g. indústria e construção civil) e o sector terciário (e.g. saúde e educação), bem como os diferentes tipos de cultura das organizações e verificar de que forma é que a sobrequalificação e o *engagement* variam nestes sectores e culturas.

### ***Implicações Práticas***

O valor das qualificações muda, obviamente, ao longo do tempo, assim como as ofertas que se têm à disposição e aquilo que elas exigem. Torna-se tentador justificar estas mudanças, através daquilo que se encontra subjacente aos motores da economia nos dias de hoje, nomeadamente, com o crescimento das novas tecnologias. Seria, então, de esperar que este crescimento resultasse num aumento da procura de competências e que as qualificações que incorporam essas competências fossem recompensadas, contudo, isso não está a acontecer.

Isto sugere que existam evidências acerca do aumento da sobrequalificação. Um dos problemas está em avaliar se de facto este aumento se encontra relacionado com processos estruturais do mercado de trabalho ou se é apenas um indicador de um fenómeno individual da vida dos colaboradores. Segundo Brynin (2002), esta última evidência é possível na maioria dos pontos de vista teóricos no que diz respeito às práticas de trabalho. Isto pode ocorrer, por exemplo, se houver uma tendência crescente para potenciais colaboradores começarem a integrar funções cujas qualificações necessárias não são tantas quantas as que eram requeridas nas suas funções anteriores, começando, assim, a sentirem-se sobrequalificados. Por outro lado, se este não for o caso e se se tratar do facto da sobrequalificação ser um fenómeno estrutural, possivelmente, as visões teóricas acerca dos processos de recrutamento e seleção e da retenção dos colaboradores nas organizações precisam de ser revistas e de ter em conta que este fenómeno é passível de acontecer.

Para além do presente estudo nos chamar à atenção para esta realidade, chama-nos também à atenção para o facto de se os colaboradores não percebem que podem crescer dentro da organização em que estão inseridos, isto pode fazer com que o *engagement* diminua, o que traz consequências, não só a nível organizacional, como a nível individual. De acordo com Harter et al. (2002), existe uma forte relação entre o *engagement* e os resultados da organização, mas, ainda assim, torna-se importante destacar que o *engagement* é um construto que atua a nível individual e, como tal, antes de influenciar os resultados da organização, influencia o desempenho individual das pessoas (Saks, 2006).

Chega-se, assim, à conclusão que o facto da organização oferecer suporte aos seus colaboradores, tanto a nível de recursos económicos, como a nível de recursos sócio-emocionais, estes irão retribuir à organização com um maior *engagement* no desempenho das suas tarefas (Saks, 2006). Como tal, em termos práticos, se a organização providenciar eventos coletivos com os colaboradores, como por exemplo, um evento de boas vindas aos novos trabalhadores, isso pode contribuir não só para a cultura da organização vir a ser orientada para as pessoas, bem como pode contribuir para um efeito positivo do suporte da organização nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores e para o *commitment*. Para além disso, os níveis de *engagement* também podem ser incrementados com a implementação de programas de intervenção dentro da organização, que promovam a interação entre colaboradores, como é o caso dos exercícios de *team-building*, que podem ser usados para incrementar as relações sociais e positivas entre os trabalhadores e melhorar as habilidades dos líderes em facilitar as relações positivas entre os seus colaboradores (Liao et al., 2013).

Importa, então, reter que “*one size does not fits all*”. Cada colaborador é um colaborador, cada organização é uma organização e os líderes devem procurar não só saber quais são os recursos e os benefícios mais desejados pelos seus colaboradores, como também ter em atenção as suas qualificações e aquelas que são requeridas para a função que cada um está a desempenhar, por forma a criar um maior sentido de obrigação e um estado de recíproca interdependência, que irá ser retribuído com elevados níveis de *engagement* e menores níveis de sobrequalificação dentro da organização.

Isto remete-nos para aquele que atualmente é um dos mais importantes objetivos estratégicos para muitas organizações: a Gestão de Talentos, que não só passa pelo atrair, desenvolver e reter dos trabalhadores talentosos, como também é considerado um conjunto integrado de processos, programas e iniciativas que visam dar resposta aos novos desafios com que as organizações se deparam no âmbito da gestão de pessoas. O talento, de acordo com Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001, cit. por Caracol, Palma, Lopes & Sousa,

2016), trata-se do conjunto de habilidades de um trabalhador, tais como, a sua experiência, inteligência e atitude, bem como a sua capacidade de aprender e se desenvolver. E, segundo Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013), quem possui esse talento muitas vezes encontra-se associado a desempenhos de excelência.

Assim, em termos práticos, sugere-se que as organizações aloquem mais recursos para os trabalhadores com potencial e/ou com desempenho elevado, por forma a que haja um maior retorno do investimento (Bothner, Podolny, & Smith, 2011).

Todas estas evidências remetem-nos, ainda, para a criação de Planos de Sucessão dentro das organizações. Segundo Rothwell (2010, cit. por Fibuch & Van Way III, 2012), os planos de sucessão tratam-se de esforços deliberados e sistemáticos por parte de uma organização por forma a assegurar a liderança em posições que são consideradas “chave”, por reter e desenvolver o capital intelectual para o futuro e encorajar o progresso individual. Não é mais do que a manutenção e continuidade da liderança e o desenvolver dos melhores e mais brilhantes trabalhadores da organização.

Importa salvaguardar que estes planos de sucessão em nada têm a ver com planos de substituição, uma vez que, se centram na previsão das necessidades organizacionais e no desenvolvimento da força de trabalho interna para papéis de liderança. Deve ser considerado um processo estratégico de passagem de responsabilidade organizacional, da atual para a futura liderança (Fibuch & Van Way III, 2012).

Desta forma, o foco das organizações deve passar não só pela gestão dos talentos, como também por aqueles que são considerados os cinco elementos essenciais de um plano de sucessão: comunicação de planos de carreira aos colaboradores; estabelecimento de planos de formação e desenvolvimento; estabelecimento de mudanças individuais de trabalho; a comunicação ser estabelecida não só lateralmente, como também de baixo para cima, consoante a estrutura da organização; e, a criação de um sistema de planeamento de recursos humanos mais abrangente e compreensivo (Rothwell, 2010, cit. por Fibuch & Van Way III, 2012).

Em suma, não basta apenas ter as qualificações que são requeridas para o exercício de uma determinada função, importa também ser, visto que cada colaborador tem um conjunto marcante de características que o identificam e que podem influenciar a sua maneira de estar, pensar e sentir no seu local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Allemand, M., Zimprich, D., & Hendricks, A. A. J. (2008). Age differences in five personality domains across the life span. *Developmental Psychology, 44* (3), 758-770.
- Allen, J., & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers, 53* (3), 434-452.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt.
- Armon, G., & Shirom, A. (2011). The across-time associations of the big-factor model of personality with vigor and its facets using the bipolar model. *Journal of Personality Assessment, 93* (6), 618-627.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work-engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 74-88.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13* (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99* (2), 274-284.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29* (2), 147-154.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology, 94* (6), 1562-1571.

- 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.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big-five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). *Avaliação rápida da personalidade: Estudo preliminar da versão portuguesa reduzida de 10 itens do big five inventory*. Trabalho apresentado em XIII Congresso Internacional sobre Avaliação: Formas e Contexto. In Actas do XIII Congresso Internacional sobre Avaliação: Formas e Contexto, Braga, Portugal.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 889-911.
- Bothner, M., Podolny, J., & Smith, E. (2011). Organizing contests for status: The Matthew effect vs. the mark effect. *Management Science*, 57 (3), 439-457.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-51.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Brynin, M. (2002). Overqualification in employment. *Work, Employment and Society*, 16 (4), 637-654.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum.

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87* (5), 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewer's perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82* (4), 546-561.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*, 1-23.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. III. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology, 75* (6), 648-657.
- Caracol, C., Palma, P., Lopes, M., & Sousa, M. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: Proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 16* (1), 10-21.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 411-429.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal Psychology, 38* (4), 476-506.
- Cattell, R. B. (1946). Personality structure and measurement II: The determination and utility of trait modality. *British Journal of Psychology, 36*, 159-174.
- Cervone, D. (2005). Personality architecture: Within-person structures and processes. *Annual Review of Psychology, 56*, 423-452.
- Chevalier, A. (2003). Measuring over-education. *Economica, 70*, 509-531.
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations, 50* (4), 638-651.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1998). Six approaches to the explication of facet-level traits: examples from conscientiousness. *European Journal of Personality, 12* (2), 117-134.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is a really “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Psychology Journal: Practice and Research, 53* (3), 182-199.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- De Grip, A., Bosma, H., Willems, D., & van Boxtel, M. (2007). Job-worker mismatch and cognitive decline. *Oxford Economic Papers, 60* (2), 237-253.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417-440.
- Dolley, D., Prause, J., & Ham-Rowbottom, K. A. (2000). Underemployment and depression: Longitudinal relationships. *Journal of Health and Social Behavior, 41*, 421-436.
- D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 929-953.
- D’Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações. Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: RH, Lda.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). West Sussex, England: Wiley.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology, 94* (2), 557-565.

- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22 (2), 385-407.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453-471.
- Fibuch, E., & Van Way III, C. (2012). Succession planning in health care organizations. *Physician Executive*, 38 (5), 44-47.
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 346-355.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21<sup>st</sup> century. *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (2004). *Teorias da personalidade: Da teoria clássica à pesquisa moderna* (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in world of work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.

- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr., W. B. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality, 37*, 504-528.
- Green, F., & McIntosh, S. (2007). Is there a genuine under-utilization of skills amongst the over-qualified? *Applied Economics, 39*, 427-439.
- Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers, 62* (4), 1-24.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26* (3), 463-488.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development, 26* (3), 239-260.
- 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.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6* (4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84* (3), 632-643.
- Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). Relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology, 87* (5), 903-915.

- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 177-181.
- James, J., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 173-196.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology, 136* (4), 425-441.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of Social Psychology, 136* (4), 435-445.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1999). Perceived overqualification and health: A longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology, 139* (1), 14-28.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality, 15* (2), 167-184.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90* (2), 257-268.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77* (3), 261-271.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*, 359-394.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning, 15* (4), 47-67.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797-807.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation approach. *Research in Organizational Behavior, 19* (1), 151-188.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127* (3), 376-407.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33* (4), 692-724.
- Kim, H., Shin, K., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 96-104.
- Kinicki, A. J., Lockwood, C. A., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1990). Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses. *Journal of Applied Psychology, 75* (5), 477-486.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person-organization fit. *Personnel Psychology, 53*, 643-671.

- Kristof-Brown, A. M., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and employee engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*, 521-532.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 454-470.
- Li, L., Zhong, J., Chen, Y., Xie, Y., & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality, 42* (1), 7-16.
- Liao, F., Yang, L., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology, 12*, 63-77.
- Lin, Y., Yu, C., & Yi, C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality, 42* (9), 1537-1548.
- Lima, M. P., & Simões, A. (2000). A teoria dos cinco factores: Uma proposta inovadora ou apenas uma boa arrumação do caleidoscópio personológico? *Análise Psicológica, 18* (2), 171-179.
- Lobene, E., & Meade, W. A. (2010). *Perceived Overqualification: An Exploration of Outcomes*. Paper presented at the 25<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*, 142-152.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 76-83.
- Maciel, C., & Camargo, C. (2013). Sobrequalificação no trabalho e a sua influência sobre atitudes e comportamentos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 17 (2), 218-238.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics (5ª ed.)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- Maynard, D., & Parfyonova, N. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435-455.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 710-721.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Rotation to maximize the construct validity of factors in the NEO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 107-124.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical Perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60 (2), 175-215.
- McGuinness, S. (2006). Overeducation in the labour market. *Journal of Economic Surveys*, 20 (3), 387-418.
- McGuinness, S., & Wooden, M. (2009). Overskilling, job insecurity, and career mobility. *Industrial Relations*, 48 (2), 265-286.
- Mendes, A. F. (2013). *O efeito mediador do locus de controlo na relação entre as experiências de recuperação e o engagement no trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, não publicada, ISPA, Lisboa.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mischel, W. (2004). Toward an integrative science of the person. *Annual Review of Psychology*, 55 (1), 1-22.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ongore, O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315-1319.

- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Perrin, T. (2005). *The business case for workers age 50+: Planning for tomorrow's talent needs in today's competitive environment*. Washington, DC: AARP.
- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory. *Psychological Inquiry*, 5 (2), 103-113.
- 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.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptative performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612-624.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the big five inventory in english and german. *Journal of Reasearch in Personality*, 41, 203-212.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce, how can you create it? *World at Workspan*, 49, 36-39.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional* (8<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology, 1* (1), 40-43.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perception of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology, 50*, 395-426.
- 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., & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- 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., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66* (4), 701-716.
- Schaufeli, W., & van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de job-related affective well-being scale (JAWS). *Gedrag en Organisatie, 19* (4), 323-344.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- 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.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 141-152.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Teorías de la personalidad* (9ª ed.). México: Cengage Learning.
- Schaick, L. V., Kovacik, K., Hallman, K., Diaz, M., & Morrison, S. (2007). Personality as a potential predictor of academic satisfaction. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 12 (2), 46-50.
- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203-216.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15 (1), 50-64.
- Sicherman, N. (1991). "Overeducation" in the labor market. *Journal of Labour Economics*, 9 (2), 101-122.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Silva, M. C. (2014). *Engagement ou compromisso organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, não publicada, ISPA, Lisboa.

- Simpson, J. A., Griskevicius, V., & Kim, J. S. (2011). Evolution, life history theory, and personality. In L. M. Horowitz, & S. Strack (Eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 75-89). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Sloane, P. J. (2003). Much ado about nothing? What does the over-education literature really tell us? In F. Buchel, A. de Grip, & A. Mertens (Eds.), *Overeducation in Europe: Current Issues in Theory and Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Smith, D. B., Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2001). Personnel Selection and the five-factor model: Reexamining the effects of applicant's frame of reference. *Journal of Applied Psychology, 86* (2), 304-315.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88* (3), 518-528.
- Sulea, C., Fischmann, G., & Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? Don't take it for granted: The moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resursei Umane Journal, 10* (2), 23-32.
- Vasey, S. (2006). Education and its discontents: Overqualification in America, 1972-2002. *Social Forces, 85* (2), 835-864.
- Verhaest, D., & Omeij, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research, 77*, 419-448.
- Werbelt, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management, 40* (3), 227-240.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14* (2), 121-141.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74* (3), 235-244.
- Yu, K. Y. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology, 94* (5), 1210-1226.
- Zvonkovic, A. M. (1988). Underemployment: Individual and marital adjustment to income loss. *Lifestyles: Family and Economic Issues, 9* (2), 161-178.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Caracterização da Amostra

Tabela 1

*Estatística Descritiva da Idade*

<hr/> <hr/>		
N	Válido	562
	Ausente	0
Média		40,071
Desvio-Padrão		10,7017
Mínimo		18,0
Máximo		64,0

Tabela 2

*Frequências das Habilitações Literárias Completas*

				Percentagem	Percentagem
		Frequência	Percentagem	válida	acumulativa
Válido	Doutoramento	5	,9	,9	,9
	Ensino Básico (até ao 9.º Ano)	11	2,0	2,0	2,8
	Ensino Secundário (até ao 12.º Ano)	135	24,0	24,0	26,9
	Licenciatura	289	51,4	51,4	78,3
	Mestrado	122	21,7	21,7	100,0
	Total	562	100,0	100,0	

Tabela 3

*Estatística Descritiva do Local de Trabalho, Tempo no Local de Trabalho e Tempo na Função*

		Local Trabalho	Tempo Organização	Tempo Função
N	Válido	562	562	562
	Ausente	0	0	0
Média			11,324	10,258
Desvio-Padrão			9,6658	9,1942
Mínimo			1,0	1,0
Máximo			40,0	40,0

Tabela 4

*Estatística Descritiva das Habilitações Literárias*

N	Válido	562
	Ausente	0
Média		1,38
Desvio-Padrão		,486
Mínimo		1
Máximo		2

Tabela 5

*Frequências das Habilitações Literárias Necessárias ao Exercício da Função*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Bacharelato	2	,4	,4	,4
	Curso Profissional	5	,9	,9	1,2
	Doutoramento	5	,9	,9	2,1
	Ensino Básico	27	4,8	4,8	6,9
	Ensino Secundário	171	30,4	30,4	37,4
	Licenciatura	305	54,3	54,3	91,6
	Mestrado	34	6,0	6,0	97,7
	Não há Referência	13	2,3	2,3	100,0
Total	562	100,0	100,0		

## ANEXO B - ESCALA DA SOBREQUALIFICAÇÃO

**1. As minhas habilitações académicas tornam-me sobrequalificado para a função que desempenho neste momento.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. A minha experiência profissional é mais do que a necessária para realizar o meu trabalho atual.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Sinceramente sinto que tenho qualificações a mais para o trabalho que desempenho atualmente.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. O meu talento não está a ser totalmente utilizado no meu trabalho.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Eu domino praticamente todos os aspetos do meu trabalho.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Alguma formação académica adicional relacionada com o meu trabalho, poderia melhorar o meu desempenho no trabalho.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. O meu trabalho proporciona-me frequentemente novos desafios.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. O meu trabalho dá-me oportunidades de aprender coisas novas.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. O conteúdo do meu trabalho no dia-a-dia raramente muda.**

Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. A minha função tem um grande potencial para a mudança e crescimento.**

Concordo  
Totalmente

Concordo

Não concordo  
Nem discordo

Discordo

Discordo  
Totalmente

## ANEXO C - ESCALA DO *ENGAGEMENT*

**1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**4. No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar em meu redor.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**7. O meu trabalho inspira-me.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**13. Para mim o meu trabalho é desafiador.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**16. É difícil desligar-me do meu trabalho.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

**17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.**

Nunca  Raramente  Às vezes  Com frequência  Sempre

## ANEXO D - ESCALA DE PERSONALIDADE

### 1. Vejo-me como alguém que é reservado.

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Vejo-me como alguém que transmite confiança.

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Vejo-me como alguém que tende a ser preguiçoso.

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Vejo-me como alguém que é descontraído e lida bem com o stress.

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Vejo-me como alguém que tem poucos interesses artísticos.

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Vejo-me como alguém que é sociável e que facilmente exterioriza os seus pensamentos/emoções.**

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Vejo-me como alguém que tende a reagir friamente face aos outros.**

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Vejo-me como alguém que é cumpridor na realização dos trabalhos.**

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Vejo-me como alguém que se enerva facilmente.**

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Vejo-me como alguém que tem uma imaginação ativa.**

Discordo Fortemente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO E - ÍNDICES DE QUALIDADE DE AJUSTAMENTO

Tabela 6

*Índices de Qualidade de Ajustamento*

<b>Índice de Ajustamento</b>	<b>Valores de Referência (Byrne, 2001; Marôco, 2010, p. 51)</b>
$\chi^2; p$	Quanto menor, melhor
$\chi^2/df^*$	> 5 – Ajustamento mau ]2;5] – Ajustamento sofrível ]1;2] – Ajustamento bom $\approx 1$ – Ajustamento muito bom
<b>CFI</b> ( <i>Comparative Fit Index</i> )	< 0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[ – Ajustamento sofrível
<b>GFI</b> ( <i>Goodness-of-Fit Index</i> )	[0,9;0,95[ – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
<b>PCFI</b> ( <i>Parsimony CFI</i> )	< 0,6 – Ajustamento mau [0,6;0,8[ – Ajustamento bom
<b>PGFI</b> ( <i>Parsimony GFI</i> )	$\geq 0,8$ – Ajustamento muito bom
<b>RMSEA</b> ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	> 0,10 – Ajustamento inaceitável ]0,05;0,10] – Ajustamento bom $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$
<b>AIC</b> ( <i>Akaike Information Criterion</i> )	<b>Comparação de modelos</b> Quanto menor, melhor.
<b>BCC</b> ( <i>Browne-Cudeck Criterion</i> )	
<b>MECVI</b>	

\*gl – graus de liberdade

## ANEXO F - DADOS PESSOAIS

**1. Sexo:**

- Masculino  
 Feminino

**2. Idade (em anos);**

**3. Habilitações Literárias Completas:**

- Ensino Básico (até ao 9.º Ano)  
 Ensino Secundário (até ao 12.º Ano)  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

**4. Indique se:**

- Trabalha por Conta Própria  
 Trabalha numa Empresa/Organização  
 Trabalha num *Call Center*  
 Outra:

**5. Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização ou no *call center*? (em anos);**

**6. Há quanto tempo executa as suas funções? (em anos);**

**7. As suas Habilitações Literárias são mais do que as necessárias para exercer a sua função?**

- Sim       Não

**8. Quais são as Habilitações Literárias necessárias para o exercício da sua função?**

## **ANEXO G - INSTRUÇÕES GERAIS**

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Desta forma, vão-lhe ser apresentadas várias afirmações que refletem sentimentos e opiniões em relação ao seu trabalho e afirmações relativamente a características individuais.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal, pedindo-lhe assim que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos, pelo que, não se identifique em nenhuma parte do questionário.

Este questionário é composto por 4 secções e o seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

## ANEXO H - Tabelas e Figuras de Resultados

Tabela 8

*ANOVA das variáveis em estudo relativamente à Faixa Etária*

			Soma dos		Quadrado		
			Quadrados	df	Médio	Z	Sig.
Não Crescimento *	Entre Grupos	(Combinado)	,766	3	,255	1,164	,323
Faixa Etária	Nos grupos		122,457	558	,219		
	Total		123,224	561			
<i>Engagement</i> *	Entre Grupos	(Combinado)	10,743	3	3,581	10,407	,000
Faixa Etária	Nos grupos		191,989	558	,344		
	Total		202,732	561			
Vigor *	Entre Grupos	(Combinado)	8,967	3	2,989	9,367	,000
Faixa Etária	Nos grupos		178,055	558	,319		
	Total		187,022	561			
Dedicação *	Entre Grupos	(Combinado)	7,418	3	2,473	4,537	,004
Faixa Etária	Nos grupos		304,162	558	,545		
	Total		311,581	561			
Absorção *	Entre Grupos	(Combinado)	16,338	3	5,446	14,193	,000
Faixa Etária	Nos grupos		214,114	558	,384		
	Total		230,452	561			
Neuroticismo *	Entre Grupos	(Combinado)	1,099	3	,366	,492	,688
Faixa Etária	Nos grupos		415,649	558	,745		
	Total		416,748	561			
Extroversão *	Entre Grupos	(Combinado)	,126	3	,042	,041	,989
Faixa Etária	Nos grupos		569,936	558	1,021		
	Total		570,062	561			
Conscienciosidade	Entre Grupos	(Combinado)	19,750	3	6,583	16,362	,000
* Faixa Etária	Nos grupos		224,517	558	,402		
	Total		244,267	561			

Tabela 9

ANOVA das variáveis em estudo relativamente ao Sexo

			Soma dos		Quadrado		
			Quadrados	df	Médio	Z	Sig.
Não Crescimento * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	,485	1	,485	2,213	,137
	Nos grupos		122,738	560	,219		
	Total		123,224	561			
Engagement * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	,328	1	,328	,907	,341
	Nos grupos		202,404	560	,361		
	Total		202,732	561			
Vigor * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	1,039	1	1,039	3,127	,078
	Nos grupos		185,983	560	,332		
	Total		187,022	561			
Dedicação * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	,269	1	,269	,483	,487
	Nos grupos		311,312	560	,556		
	Total		311,581	561			
Absorção * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	,029	1	,029	,071	,790
	Nos grupos		230,423	560	,411		
	Total		230,452	561			
Neuroticismo * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	4,559	1	4,559	6,194	,013
	Nos grupos		412,189	560	,736		
	Total		416,748	561			
Extroversão * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	,244	1	,244	,240	,624
	Nos grupos		569,818	560	1,018		
	Total		570,062	561			
Conscienciosidade * Sexo	Entre Grupos	(Combinado)	3,264	1	3,264	7,584	,006
	Nos grupos		241,004	560	,430		
	Total		244,267	561			

Tabela 10

ANOVA das variáveis em estudo relativamente às Habilitações Literárias

			Soma dos		Quadrado		
			Quadrados	df	Médio	Z	Sig.
Não Crescimento *	Entre Grupos	(Combinado)	2,388	4	,597	2,752	,027
Hab. Literárias	Nos grupos		120,835	557	,217		
	Total		123,224	561			
Engagement *	Entre Grupos	(Combinado)	,037	4	,009	,025	,999
Hab. Literárias	Nos grupos		202,695	557	,364		
	Total		202,732	561			
Vigor *	Entre Grupos	(Combinado)	,549	4	,137	,410	,801
Hab. Literárias	Nos grupos		186,472	557	,335		
	Total		187,022	561			
Dedicação *	Entre Grupos	(Combinado)	,478	4	,119	,214	,931
Hab. Literárias	Nos grupos		311,103	557	,559		
	Total		311,581	561			
Absorção *	Entre Grupos	(Combinado)	,375	4	,094	,227	,923
Hab. Literárias	Nos grupos		230,077	557	,413		
	Total		230,452	561			
Neuroticismo *	Entre Grupos	(Combinado)	2,413	4	,603	,811	,518
Hab. Literárias	Nos grupos		414,335	557	,744		
	Total		416,748	561			
Extroversão *	Entre Grupos	(Combinado)	2,155	4	,539	,528	,715
Hab. Literárias	Nos grupos		567,907	557	1,020		
	Total		570,062	561			
Conscienciosidade	Entre Grupos	(Combinado)	2,401	4	,600	1,382	,239
* Hab. Literárias	Nos grupos		241,866	557	,434		
	Total		244,267	561			

Tabela 11

Coeficientes de Regressão Linear Simples

Modelo		Coeficientes		t	Sig.	
		Coeficientes não Padronizados	Padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	,000	,024		,017	,986
	Não Crescimento_c	-,478	,050	-,373	-9,505	,000

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

Tabela 12

Nível de Significância Prática do Modelo

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,137	,55832

a. Preditores: (Constante), Não\_Crescimento\_c

### Efeito de Moderação do Neuroticismo na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement*

Tabela 13

Coeficientes de Regressão Linear Simples

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	-,001	,023			-,042	,966
	Não_Crescimento_c	-,470	,050	-,366		-9,371	,000
	Neuroticismo_c	-,074	,027	-,106		-2,709	,007
	NCxN	,051	,059	,034		,867	,386

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

Tabela 14

Significância Linear do Modelo: ANOVA da Regressão Linear Simples

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	30,750	3	10,250	33,256	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	171,982	558	,308		
	Total	202,732	561			

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

b. Preditores: (Constante), NCxN, Não\_Crescimento\_c, Neuroticismo\_c

## Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement

Tabela 15

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-,005	,024		-,192	,848
	Não_Crescimento_c	-,470	,051	-,366	-9,263	,000
	Extroversão_c	,034	,024	,057	1,437	,151
	NCxE	-,076	,051	-,058	-1,476	,141

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

Tabela 16

*Significância Linear do Modelo: ANOVA da Regressão Linear Simples*

Modelo		Soma dos		Z	Sig.	
		Quadrados	Df			Quadrado Médio
1	Regressão	29,575	3	9,858	31,769	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	173,157	558	,310		
	Total	202,732	561			

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

b. Preditores: (Constante), NCxE, Não\_Crescimento\_c, Extroversão\_c

## Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o *Engagement*

Tabela 17

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,023		,019	,985
	Não_Crescimento_c	-,481	,049	-,375	-9,834	,000
	Conscienciosidade_c	,207	,035	,227	5,951	,000
	NCxC	-,026	,076	-,013	-,337	,737

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

Tabela 18

*Significância Linear do Modelo: ANOVA da Regressão Linear Simples*

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	38,706	3	12,902	43,891	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	164,026	558	,294		
	Total	202,732	561			

a. Variável Dependente: *Engagement\_c*

b. Preditores: (Constante), NCxC, Não\_Crescimento\_c, Conscienciosidade\_c

## Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Vigor

Tabela 19

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,023		,010	,992
	Não_Crescimento_c	-,416	,049	-,338	-8,500	,000
2	(Constante)	-,007	,023		-,304	,761
	Não_Crescimento_c	-,410	,049	-,333	-8,319	,000
	Extroversão_c	,030	,023	,052	1,296	,196
	NCxE	-,110	,050	-,088	-2,220	,027

a. Variável Dependente: Vigor\_c

**Efeito de Moderação do Neuroticismo na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement***

Tabela 20

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,023		,010	,992
	Não_Crescimento_c	-,416	,049	-,338	-8,500	,000
2	(Constante)	-,001	,023		-,036	,971
	Não_Crescimento_c	-,402	,048	-,326	-8,331	,000
	Neuroticismo_c	-,126	,026	-,188	-4,813	,000
	NCxN	,039	,057	,027	,683	,495

a. Variável Dependente: Vigor\_c

Tabela 21

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,026		-,015	,988
	Não_Crescimento_c	-,438	,055	-,320	-8,001	,000
2	(Constante)	-,003	,026		-,115	,909
	Não_Crescimento_c	-,440	,055	-,322	-8,021	,000
	Neuroticismo_c	,000	,030	,000	,012	,991
	NCxN	,093	,065	,058	1,441	,150

a. Variável Dependente: Absorção\_c

Tabela 22

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	,000	,029			,005	,996
	Não_Crescimento_c	-,600	,062	-,377		-9,645	,000
2	(Constante)	,000	,029			-,010	,992
	Não_Crescimento_c	-,588	,062	-,370		-9,479	,000
	Neuroticismo_c	-,100	,034	-,116		-2,974	,003
	NCxN	,016	,073	,008		,216	,829

a. Variável Dependente: Dedicção\_c

### **Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement***

Tabela 23

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta			
1	(Constante)	,000	,026			-,015	,988
	Não_Crescimento_c	-,438	,055	-,320		-8,001	,000
2	(Constante)	-,003	,026			-,100	,921
	Não_Crescimento_c	-,432	,055	-,316		-7,803	,000
	Extroversão_c	,023	,026	,036		,896	,371
	NCxE	-,034	,056	-,024		-,602	,547

a. Variável Dependente: Absorção\_c

Tabela 24

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,029		,005	,996
	Não_Crescimento_c	-,600	,062	-,377	-9,645	,000
2	(Constante)	-,005	,029		-,183	,855
	Não_Crescimento_c	-,586	,063	-,369	-9,356	,000
	Extroversão_c	,052	,029	,070	1,779	,076
	NCxE	-,084	,063	-,052	-1,326	,185

a. Variável Dependente: Dedicção\_c

### **Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement***

Tabela 25

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,023		,010	,992
	Não_Crescimento_c	-,416	,049	-,338	-8,500	,000
2	(Constante)	,000	,022		,009	,993
	Não_Crescimento_c	-,420	,047	-,341	-8,881	,000
	Conscienciosidade_c	,225	,034	,257	6,684	,000
	NCxC	-,003	,073	-,001	-,039	,969

a. Variável Dependente: Vigor\_c

Tabela 26

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,026		-,015	,988
	Não_Crescimento_c	-,438	,055	-,320	-8,001	,000
2	(Constante)	,000	,025		-,012	,991
	Não_Crescimento_c	-,440	,053	-,322	-8,256	,000
	Conscienciosidade_c	,215	,038	,221	5,658	,000
	NCxC	-,038	,083	-,018	-,458	,647

a. Variável Dependente: Absorção\_c

Tabela 27

*Coefficientes de Regressão Linear Simples*

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	,000	,029		,005	,996
	Não_Crescimento_c	-,600	,062	-,377	-9,645	,000
2	(Constante)	,000	,029		,008	,994
	Não_Crescimento_c	-,602	,061	-,379	-9,794	,000
	Conscienciosidade_c	,176	,044	,156	4,031	,000
	NCxC	-,038	,095	-,015	-,397	,691

a. Variável Dependente: Dedicção\_c

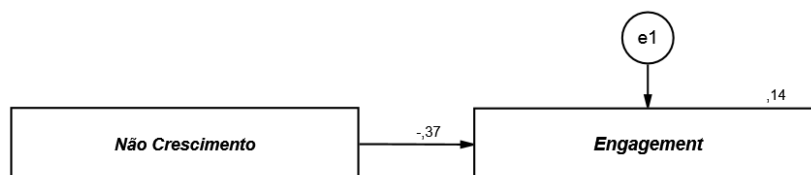


Figura 1. Modelo de Regressão Linear Simples Univariada entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com estimativas estandardizadas

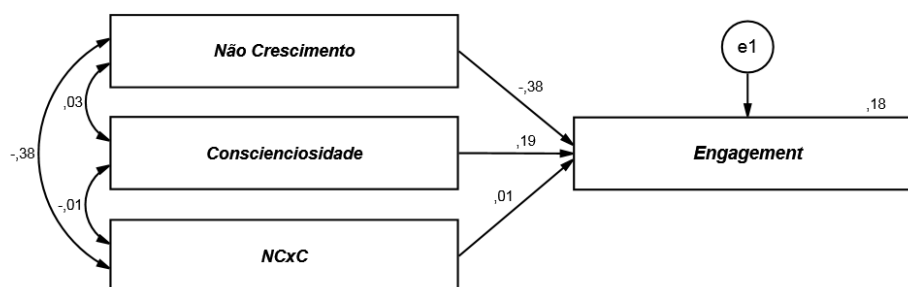


Figura 2. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com valores estandardizados, em função da Faixa Etária ( $\leq 30$  anos)

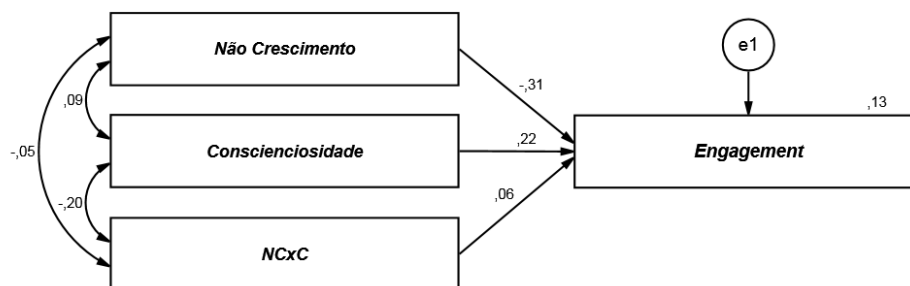


Figura 3. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com valores estandardizados, em função da Faixa Etária (dos 31 aos 40 anos)

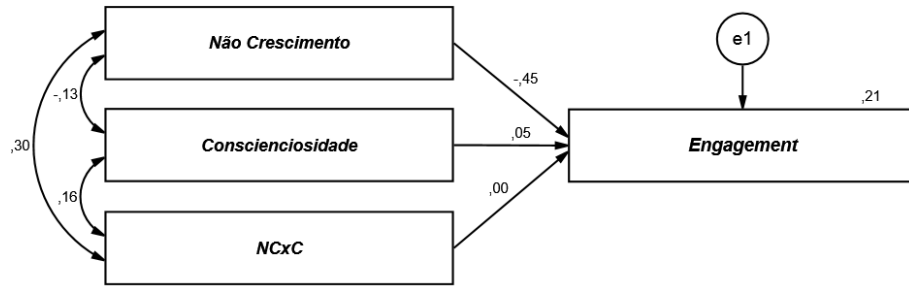


Figura 4. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com valores estandardizados, em função da Faixa Etária (dos 41 aos 50 anos)

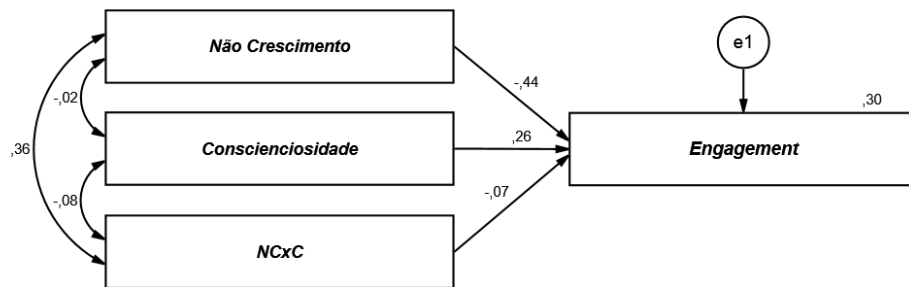


Figura 5. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e o Engagement com valores estandardizados, em função da Faixa Etária ( $\geq 51$  anos)

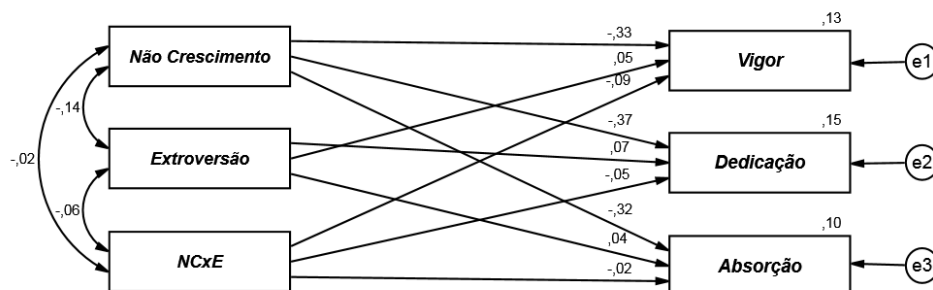


Figura 6. Efeito de Moderação da Extroversão na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do Engagement com valores estandardizados

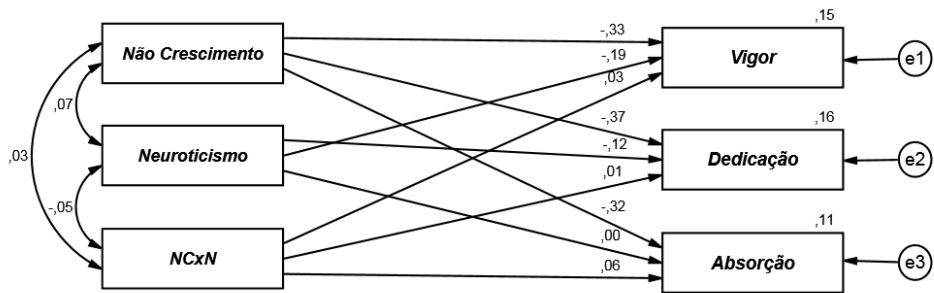


Figura 7. Efeito de Moderação do Neuroticismo na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement* com valores estandardizados

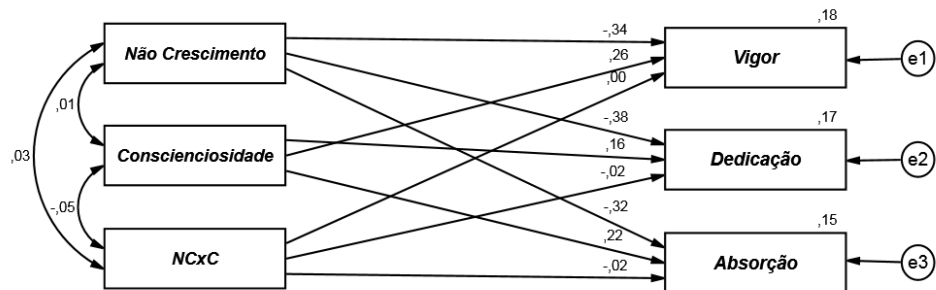


Figura 8. Efeito de Moderação da Conscienciosidade na relação entre a Percepção de Não Crescimento e as dimensões do *Engagement* com valores estandardizados