



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Modero Eu? Moderamos Nós?

Efeito moderador dos Traços de Personalidade e da Cultura
Organizacional na relação entre Metacognição e *Engagement* Laboral

Francisca Maria Rodrigues Mendes Gomes

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 a orientação de
Prof. Doutor Rui Bártolo-Ribeiro apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

(Este trabalho não foi escrito ao abrigo do Acordo Ortográfico)

AGRADECIMENTOS

Ao ISPA, constituído por professores e funcionários, por estes cinco anos de desenvolvimento de competências, aprendizagem e crescimento.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Rui Bártolo-Ribeiro, por todo o apoio dado ao longo deste ano. Agradeço especialmente a constante transmissão de conhecimento e palavras de incentivo, sem esquecer o rigor que me ajudaram na construção deste projecto. O meu obrigada também por toda a disponibilidade para ouvir as minhas dúvidas e incertezas, sem esquecer o momento em que me ajudou a compreender as diferentes opções desta área, e o seu conselho de arriscar.

Ao Mestre Bruno Rodrigues pelo apoio dado no presente estudo, e por me dar a conhecer esta área, em conjunto com o Mestre Ângelo Vicente, de forma cativante, que me fez apaixonar pela Psicologia Organizacional.

Aos meus pais e irmã, por todo o suporte dado. Agradeço todo o carinho, ternura e amor que me transmitiram e me ajudaram a percorrer este caminho, algumas vezes ultrapassando angústias e desassossegos, outras festejando conquistas como se fossem próprias.

A todos os amigos, ispianos e não-ispianos com quem partilhei estes cinco anos e que festejaram comigo os bons momentos e ajudaram a ultrapassar os mais difíceis. Um especial agradecimento à Catarina pela sua amizade e à Beatriz e Madalena por toda a cumplicidade desenvolvida nestes últimos dois anos.

A todos os participantes que responderam ao questionário deste estudo, por retirarem alguns minutos do seu dia e tornarem este trabalho possível. Um agradecimento especial a toda a Randstad pela divulgação do questionário, e ao departamento HR & Legal pelo suporte fornecido, imprescindível para a concretização desta missão.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo pretende analisar a relação estabelecida entre a Metacognição e o *Engagement*, bem como o efeito moderador da Cultura Organizacional e dos Traços de Personalidade nesta relação.

A amostra conta com 342 trabalhadores, entre os 19 e os 72 anos. Para avaliar cada uma das variáveis foi utilizada, respectivamente, a Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho (Braya, 2015), *Utrecht Work Engagement Scale* de 9 itens (Schaufeli & Bakker, 2003), *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 2006) e ainda *Big-Five Inventory* de 10 itens (Rammstedt & John, 2007).

Na análise do efeito principal, os resultados obtidos revelaram que a Metacognição exerce um impacto significativo no *Engagement*. Já na análise da moderação, apenas a Abertura à experiência evidenciou um impacto estatisticamente significativo na relação entre Metacognição e *Engagement*.

Posteriormente foi realizada uma segunda análise a nível exploratório, que contou com as diferentes dimensões que compõem cada constructo. Referindo o efeito principal, só o Conhecimento se mostrou preditor das três dimensões do *Engagement* (vigor, dedicação e absorção), e a Avaliação apenas da Absorção. No campo da moderação, a Cultura demonstrou, mais uma vez, não exercer qualquer efeito moderador, ao passo que se verificou uma troca ao nível dos Traços de Personalidade. Assim, a Abertura à experiência passou a não moderar nenhum dos efeitos principais identificados ao nível das dimensões das duas primeiras variáveis. Já a Conscienciosidade, quando combinada com a Metacognição, evidenciou-se como moderadora na relação que o Conhecimento estabelece com as três dimensões do *Engagement*.

Palavras-chave: Metacognição, Auto-regulação, *Engagement*, Traços de Personalidade e Cultura Organizacional

ABSTRACT

This study aims to analyze the relation between Metacognition and Engagement and the moderating effect of Organizational Culture and Personality Traits in this relationship.

The sample has 342 workers, between 19 and 72 years. To evaluate each variable was used, respectively, the Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho (Braya, 2015), Utrecht Work Engagement Scale 9 items (Schaufeli & Bakker, 2003) Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006) and also Big Five Inventory 10 items (Rammstedt & John, 2007).

In the analysis of the main effect, the results showed that Metacognition has a significant impact on Engagement. In the analysis of the moderation, only Openness to experience revealed a statistically significant impact on the relationship between Metacognition and Engagement.

Later a second analysis was conducted exploratory level, which had the dimensions that make up each construct. Referring to the main effect, only the Knowledge proved predictor of the three dimensions of Engagement (vigor, dedication and absorption), and the Evaluation only of Absorption. In the field of moderation, Culture demonstrated, once again, do not exercise any moderating effect, whereas there has been a change at the level of Personality Traits. Thus, Openness to experience has not moderate any of the main effects identified in terms of the relation of the first two variables. Although Conscientiousness, when combined with Metacognition, it was shown as a moderator in the Knowledge that establishes relationship with the three dimensions of Engagement.

Keywords: Metacognition, Self-regulation, *Engagement*, Personality Traits and Organizational Culture

Índice

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	2
Metacognição	2
<i>Engagement</i> Laboral.....	8
Cultura Organizacional.....	13
Traços de Personalidade.....	17
Hipóteses	22
MÉTODO	25
Participantes.....	25
Delineamento.....	26
Instrumentos.....	26
Procedimento.....	29
RESULTADOS	30
Qualidades métricas	30
Análise de correlações entre as dimensões em estudo.....	40
Teste de Hipóteses.....	41
DISCUSSÃO	49
Limitações & Sugestões.....	55
Considerações Finais	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	72
<i>Anexo A</i> . Questionário	72
<i>Anexo B</i> . Sensibilidade dos itens da escala Metacognição em Contexto de Trabalho.....	78
<i>Anexo C</i> . Sensibilidade dos itens de <i>Work Engagement Scale</i>	78
<i>Anexo D</i> . Modelo Original de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES 9).....	79
<i>Anexo E</i> . Sensibilidade dos itens de <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	79
<i>Anexo F</i> . Sensibilidade dos itens de <i>Big-Five Inventory</i> (BFI 10).....	80

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Multiplicidade de Definições de Cultura Organizacional</i>	13
Tabela 2. <i>Multiplicidade de Definições de Personalidade</i>	18
Tabela 3. <i>Conceptualização das 5 dimensões do Modelo Big-Five</i>	20
Tabela 4. <i>Índices de Ajustamento dos modelos da escala Metacognição em Contexto de Trabalho</i>	31
Tabela 5. <i>Fiabilidade da Escala Metacognição em Contexto de Trabalho e respectivas dimensões</i>	32
Tabela 6. <i>Índices de Ajustamento dos modelos de Work Engagement Scale</i>	33
Tabela 7. <i>Fiabilidade de Work Engagement Scale e respectivas dimensões</i>	35
Tabela 8. <i>Índices de Ajustamento dos modelos de Organizational Culture Assessment Instrument</i>	35
Tabela 9. <i>Fiabilidade de Organizational Culture Assessment Instrument e respectivas dimensões</i>	37
Tabela 10. <i>Matriz de componente rodada de Big-Five Inventory (BFI 10)</i>	38
Tabela 11. <i>Fiabilidade da dimensões de Big-Five Inventory (BFI 10)</i>	38
Tabela 12. <i>Sensibilidade das escalas em estudo e respectivas dimensões</i>	39
Tabela 13. <i>Matriz de correlações da Metacognição, Traços de Personalidade e Tipos de cultura com Engagement e respectivas dimensões</i>	40
Tabela 14. <i>Coefficientes das variáveis de interação Metacognição e Cultura sobre o Engagement</i>	44
Tabela 15. <i>Coefficientes da Conscienciosidade como variável moderadora sobre a relação entre as dimensões da Metacognição e do Engagement</i>	47

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de Cameron e Quinn (2006)	15
<i>Figura 2.</i> Modelo ilustrativo das hipóteses em estudo	24
<i>Figura 3.</i> Modelo 2 da Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho	32
<i>Figura 4.</i> Modelo 4 de Utrecht Work Engagement Scale (UWES 9).....	34
<i>Figura 5.</i> Modelo da decomposição do instrumento Organizational Culture Assessment Instrument em Cultura de Clã, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura de Hierarquia	36
<i>Figura 6.</i> Modelo ilustrativo do Efeito principal entre Metacognição e <i>Engagement</i> com estimativas estandardizadas	41
<i>Figura 7.</i> Modelos ilustrativos das trajectórias significativas dos Efeitos principais entre as dimensões da Metacognição e as dimensões do Engagement	42
<i>Figura 8.</i> Regressões Lineares Múltiplas Univariadas referentes ao efeito moderador da Cultura de Clã, de Adhocracia, de Mercado e de Hierarquia na relação entre Metacognição e <i>Engagement</i>	43
<i>Figura 9.</i> Regressões Lineares Múltipla Univariada referentes ao efeito moderador da Conscienciosidade e Abertura à experiência na relação entre Metacognição e <i>Engagement</i>	45
<i>Figura 10.</i> Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Abertura à Experiência sobre Metacognição e <i>Engagement</i>	46
<i>Figura 11A.</i> Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Vigor.....	47
<i>Figura 11B.</i> Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Absorção	47
<i>Figura 11C.</i> Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Dedicção.....	48

INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, as organizações sempre se preocuparam em conhecer a sua concorrência, de modo a conseguir acompanhá-la ou mesmo ultrapassá-la, acreditando que só assim conseguem alcançar um lugar de destaque no mercado onde actuam. Hoje em dia, devido à sua exposição, por parte dos *media*, e à velocidade a que a informação circula, cada organização acaba por ter um conhecimento muito completo e quase imediato das suas concorrentes.

Todavia, a tentativa contínua de acompanhar e ultrapassar a concorrência conduz a uma hiper-competitividade, que obriga as organizações a terem, junto de si, colaboradores extremamente empenhados na sua função.

A par desta preocupação, ao longo dos anos, a investigação conduzida no campo da Psicologia Positiva, tem procurado explorar este empenho, amplamente definido como *engagement*.

Se por um lado, as vantagens do *engagement* aparentam ser consensuais, na medida em que beneficia não só os próprios colaboradores (e.g. saúde e bem-estar) como também a organização (e.g. produtividade e rentabilidade), no que se refere aos seus antecedentes, a literatura parece não reunir tanto consenso. Alguns autores defendem que na origem de colaboradores engajados estão recursos pessoais (e.g. Schaufeli & Salanova, 2007), mas outros acreditam serem os recursos organizacionais o factor diferenciador (e.g. Bakker & Demerouti, 2008).

É então com o intuito de contribuir para a compreensão desta temática que surge a presente investigação. Observando alguns estudos conduzidos na área Psicologia Educacional, verifica-se que a metacognição tem mostrado evidências de ser um importante agente no envolvimento cognitivo dos alunos. Neste sentido coloca-se a hipótese de o mesmo efeito se verificar em contexto laboral, levantando questões como: será a Metacognição também um agente importante em contexto laboral? Será que esta influencia o *Engagement* dos colaboradores?

Por outro lado, reconhecendo a importância dos recursos pessoais e organizacionais, coloca-se um outro conjunto de questões relativas à sua influência. Será um impacto directo ou serão variáveis moderadoras? Serão os recursos pessoais ou os organizacionais a exercer mais impacto? Será a personalidade uma variável moderadora? E a cultura vigente na organização? Modero Eu? Moderamos Nós?

REVISÃO DA LITERATURA

Metacognição

É um constructo que se encontra conceptualizado entre os aspectos cognitivos e não cognitivos (i.e. entre a inteligência e a personalidade), ainda que mais perto dos primeiros (Stankov & Kleitman, 2014). A sua distinção é evidenciada em vários estudos (e.g. Veenman, Bavelaar, Wolf & Van Haarem, 2014; Welsh, Delfabro & Begg 2014), uma vez que a correlação entre os dois conceitos é sempre reduzida ou estatisticamente não significativa.

A metacognição é considerada um processo mental de ordem superior envolvido na aprendizagem (Dunslosky & Thiede, 1998), que envolve a habilidade de reflectir, compreender e controlar esta mesma aprendizagem (Schraw & Dennison, 1994). Inicialmente foi definida como o pensamento sobre o "conhecimento da cognição e de fenómenos cognitivos" (Flavell, 1979), ou apenas o conhecimento da cognição (Ribeiro, 2003). Uma definição mais ampla identifica a metacognição como o conhecimento das capacidades e limitações dos processos característicos do pensamento humano e ainda, a capacidade de planificar e regular a utilização dos próprios recursos cognitivos (Damiani, Gil & Protásio, 2006; Ribeiro, 2003).

Por este motivo, Schraw (1998) definiu o presente constructo como multidimensional, pois tem em consideração por um lado a tomada de consciência e por outro também o controlo da própria cognição. Damiani et al. (2006) referem ainda que embora sejam factores pertencentes ao mesmo constructo estes nem sempre se encontram conectados.

Segundo Dawson (2008) a metacognição é algo que pode ser aprendido, e pode ajudar a compensar défices de inteligência geral e/ou conhecimento prévio sobre um assunto durante a resolução de problemas (Lai, 2011). O mesmo autor defende que pode ser longa, se estivermos conscientemente envolvidos em actividades intelectuais reflexivas, caso contrário é apenas experienciada por momentos breves.

Como limitação deste constructo é referido que pode ser preciso ou impreciso, pode não ser activado quando necessário e mesmo quando activado pode não ter um grande impacto ou não ser benéfico (Dawson, 2008).

A relevância deste constructo prende-se assim com o forte impacto que exerce sobre diversas áreas como a aprendizagem social, modificação de comportamento cognitivo, desenvolvimento da personalidade e educação. Desta forma, adultos cujas habilidades metacognitivas estão mais desenvolvidas são melhores decisores, pensadores críticos e solucionadores de problemas, apresentando-se também mais motivados para aprender e com maior

capacidade de regular as emoções, lidar com a complexidade e também conflitos (Flavell, 1979). Numa outra perspectiva, quanto mais desenvolvida a metacognição, maior a capacidade de estabelecer novas metas e de rever ou abandonar as antigas, o que por sua vez pode incentivar à inclusão de novos conhecimentos e à activação de estratégias que de outra forma teriam permanecido inactivas (Dawson, 2008).

Ainda que seja um constructo bem delimitado, a origem da metacognição parece não ser consensual. Por um lado, existem autores que acreditam que esta advém de um factor isolado da aprendizagem cultural, da construção individual ou da interacção entre pares. Todavia surge também a hipótese, colocada por Schraw e Moshman (1995), de que estes três factores exercem a sua influência de uma forma interactiva, de modo que as melhorias feitas por um destes factores afectam reciprocamente os restantes factores.

Assim, contemplando a aprendizagem cultural, os autores acreditam que a metacognição surge pela internalização de uma cultura, uma vez que as concepções socialmente partilhadas sobre a natureza da cognição são transmitidas à criança através da experiência informal e da educação formal (Schraw & Moshman, 1995).

Ao nível da construção individual é enfatizada a importância da análise individual, admitindo que é esta reflexão interna que permite a cada criança: desenvolver estratégias de auto-correcção (Schraw & Moshman, 1995) e reestruturar o conhecimento de forma a promover a compreensão cada vez mais teórica da própria cognição (Karmiloff-Smith, 1992).

Por último, a interacção entre pares remete para a construção da metacognição através da interacção entre indivíduos num nível cognitivo similar (Youniss & Damon, 1992 citado por Schraw & Moshman, 1995). Esta noção é defendida por Geil e Moshman (1994, citado por Schraw & Moshman, 1995), que referem a discussão das concepções metacognitivas como fundamental no esclarecimento da própria concepção e melhoria da resolução de problemas.

Independentemente da sua origem, a metacognição parece desenvolver-se de forma muito gradual (Kuhn, 2000) e nem sempre unidireccional (Lai, 2011), acabando por melhor com a idade (Cross & Paris, 1988).

Pela análise feita dos estudos realizados com crianças nas mais diferentes idades, estes parecem indicar que é por volta dos quatro anos que a maioria das crianças já consegue identificar falsas crenças (Schraw & Moshman, 1995), sendo este o primeiro passo necessário para a metacognição. Ainda assim, Schraw e Moshman (1995) defendem que só aos seis anos as crianças começam a ser capazes de reflectir sobre a precisão da sua cognição, consolidação que só surge

dois anos mais tarde (Schraw & Moshman, 1995), altura a partir da qual, as crianças começam a utilizar e desenvolver cada vez mais esta capacidade (Cross & Paris, 1988). Este desenvolvimento ocorre, pelo menos, até ao fim da adolescência (Baker, 1989; Schraw & Moshman, 1995), facto demonstrado por Flavell (1979) que encontrou evidências de que, em tarefas de recordação, estudantes mais velhos têm melhor consciência de quando estão prontos (mostrando também uma recordação quase perfeita), ao passo que os estudantes mais novos, a maior parte das vezes, quando dizem já estarem prontos ainda não o estão. Estas diferenças tornam-se ainda mais evidentes na comparação de adultos com crianças (Baker, 1989).

Flavell (1979) é um dos principais autores da exploração deste constructo. Ele defendia que uma grande variedade de fenómenos cognitivos ocorre através da interacção objectivos, experiências metacognitivas, estratégias e conhecimento metacognitivo.

Assim, no que se refere à primeira categoria, esta alude às metas implícitas ou explícitas durante uma actividade cognitiva (impostas ou estabelecidas pelo próprio), que podem ser alteradas com o decorrer da tarefa (Flavell, 1979; Ribeiro, 2003).

Já as experiências metacognitivas prendem-se com as experiências cognitivas ou afectivas conscientes que acompanham e pertencem a qualquer actividade intelectual (Flavell, 1979), que ocorrem sobretudo em situações de elevada estimulação do pensamento (novas funções, decisões arriscadas, etc.) (Flavell, 1979). O autor refere ainda que tal acontece pois são nestas situações que surge maior oportunidade para pensamentos e sentimentos sobre o seu próprio pensamento.

Por seu turno, as outras duas categorias mencionadas por Flavell (1979) são as mais referidas na literatura como fundamentais da metacognição, tendo sido redefinido como o conhecimento da cognição e a própria regulação deste conhecimento (Flavell, 1979; Kaplan, 2008; Schraw, 1998). A literatura aponta também para uma relação entre estas duas categorias que tem como base a reflexão, feita pelo sujeito, sobre os seus processos cognitivos, possível através dos processos executivos (estratégias), e que permite a tomada de consciência do conhecimento do processamento cognitivo (conhecimento metacognitivo) (Lawson, 1984, citado por Ribeiro, 2003), ou seja, são as estratégias que permitem monitorar e regular a sua cognição, desempenhando um papel importante no desenvolvimento e refinamento do conhecimento metacognitivo. Mais especificamente, Schraw (1998) cita uma série de estudos empíricos que demonstram que o conhecimento cognitivo facilita a regulação cognitiva, de tal forma que cerca de um quarto da variação do conhecimento cognitivo é atribuível à regulação cognitiva e vice-versa.

Analisando especificamente o conhecimento metacognitivo, este começou por ser definido como o segmento onde estão armazenadas as crenças e conhecimento sobre: a pessoa, ao nível das suas certezas sobre a natureza de si mesmo e outras pessoas como processadores cognitivos; a tarefa, que reflectem a abundância, redundância, organização, interesse da informação disponível durante uma actividade cognitiva; e as estratégias, que se referem aos meios, processos ou acções que permitem ao sujeito atingir os seus objectivos com maior eficácia (Flavell, 1979; Ribeiro, 2003).

Todavia é a concepção de Schraw e Moshman (1995) que oferece maior consenso. Eles defendem esta mesma componente do conhecimento metacognitivo como uma tomada de consciência das variáveis que influenciam o pensar (i.e. aquilo que as pessoas sabem sobre a sua própria cognição) e defendem a reorganização desta componente em dois tipos de conhecimento.

O primeiro, amplamente apontado, é o conhecimento declarativo, que se refere à consciência do sujeito sobre si próprio e das estratégias a utilizar (Schraw & Moshman, 1995). Este inclui crenças não só sobre as capacidades pessoais, como também sobre a estrutura das tarefas e todo o tipo de informação que podem ajudar no estabelecimento de metas (Paris, Lipson & Wixson, 1983). O segundo, conhecimento executivo ou procedimental, reflecte-se no conhecimento do modo de aplicação e execução de uma estratégia (Paris et al., 1983; Schraw & Dennison, 1994; Schraw & Moshman, 1995). Este é muitas vezes adquirido através de instrução directa ou induzida, mas sobretudo da experiência repetida (Paris et al., 1983). Indivíduos com um alto nível deste conhecimento mostram-se mais eficazes na seriação de estratégias (Pressley, Borkowski & Schneider, 1987) e na utilização de diferentes estratégias consoante o problema a resolver (Glaser & Chi, 1988, citado por Schraw & Moshman, 1995), conferindo-lhes assim uma melhoria no seu desempenho (Schraw & Moshman, 1995).

Por fim, Paris et al. (1983) introduziram o último tipo de conhecimento – conhecimento condicional, por considerarem que os restantes só enfatizam o conhecimento e capacidade necessárias para o desempenho, deixando de parte a intencionalidade e autocontrolo. Assim, este conhecimento prende-se sobretudo com a consciência do porquê e quando aplicar uma estratégia específica (e.g. Lorch, Lorch & Klusewita, 1993; Schraw, Crippen & Hartley, 2006).

Desta forma, estes três tipos de conhecimento permitem ao sujeito seleccionar as estratégias mais úteis para atingir os objectivos. Além disso, permitem também que o sujeito se possa comportar de forma adaptativa, podendo ajustar as suas estratégias às condições a que é sujeito (Paris et al., 1983).

Já a categoria das estratégias, inicialmente definida por Flavell (1979) como as acções utilizadas para alcançar os objectivos e mais tarde referenciada como regulação da cognição, alude à utilização de um conjunto de subprocessos durante a tarefa que ajudam e facilitam o controlo do pensamento ou aprendizagem (Schraw & Dennison, 1994; Schraw & Moshman, 1995).

Tendo estes elementos estabelecidos, a investigação centrou-se na especificação de algumas destas acções. Neste sentido, Brown (1978) destacou a importância do planeamento, referente à selecção e seriação de estratégias e recursos, organização do tempo e atenção selectiva antes do início da tarefa (Miller, 1985), podendo também englobar a fixação de metas (Paris & Winograd, 1990; Schraw et al., 2006; Whitebread et al., 2009).

Outra estratégia apontada é a monitorização que reflecte a constante consciência do nível de compreensão e de desempenho na tarefa (Paris & Winograd, 1990; Schraw et al., 2006; Schraw & Moshman, 1995; Whitebread et al., 2009). Koriat (2012) defende que esta estratégia específica pode ocorrer de duas formas: controlo baseado na monitorização ou monitorização baseado no controlo. A primeira refere-se ao facto do sujeito monitorizar a dificuldade da tarefa com antecedência e reflectir esta monitorização no controlo da sua tarefa, de tal forma que um maior esforço investido pode ser uma tentativa de compensar a discrepância entre a dificuldade da tarefa e a sua percepção de dificuldade (Koriat, 2012). Já a segunda forma, refere-se a situações em que o sujeito identifica a tarefa como difícil pelo esforço empregue e pelo tempo gasto (Koriat, 2012).

Uma outra estratégia mencionada, a correcção, ocorre quando numa nova aprendizagem o sujeito nota uma discrepância em relação àquilo que considerava correcto, alterando por isso as estratégias utilizadas até então (Metcalf & Finn, 2012). Contudo, por vezes verifica-se um efeito de hiper correcção, em que os erros cometidos com maior grau de confiança por parte do sujeito são mais propensos a serem corrigidos do que aqueles que são cometidos com menor grau de confiança (Koriat, 2012).

Por fim, a última estratégia identificada é a avaliação, que se verifica no final da realização de cada tarefa, onde são avaliados “os produtos e processos regulamentares da sua própria aprendizagem” (Schraw & Moshman, 1995), o que inclui por vezes a revisão dos objectivos para melhor avaliar a tarefa (Schraw et al., 2006)

No que se refere à mensuração deste constructo têm sido utilizados diversos métodos, entre eles a observação, a entrevista estruturada, a recordação simulada e ainda os questionários.

Uma das principais entrevistas estruturadas foi criada por Paris e Jacobs (1984). Esta é constituída por 15 perguntas que permitem avaliar alguns dos componentes anteriormente referidos como o planeamento, a avaliação e a regulação.

Já relativamente aos questionários, o primeiro foi *Motivated Strategies for Learning Questionnaire* (MSLQ; Pintrich, Smith, Garcia & McKeachie, 1993) que contou com seis factores: motivação, estratégias afectivas, estratégias metacognitivas, estratégias cognitivas, estratégias de gestão de recursos e ainda estratégias de recurso. A partir deste momento surgiram outros, alguns constituídos por componentes já referidas, outros com estruturas bastantes diferentes e específicas (Balcikanli, 2011). Este é o caso do questionário *Metacognitive Reading Awareness Inventory*, Chen, Gualberto e Tameta (2009) – que conta com dimensões como consciências fonética, vocal, fluência verbal, desenvolvimento vocabular e compreensão de leitura. Numa outra perspectiva, Meijer et al. (2013) tentaram criar um questionário global (*Awareness of Independent Learning Inventory*), identificando três factores: conhecimento metacognitivo (sobre as pessoas, estratégias e tarefas), regulação metacognitiva (consciência do funcionamento pessoal, acompanhamento de um episódio de aprendizagem e avaliação do funcionamento pessoal) e a responsividade metacognitiva (sensibilidade às experiências metacognitivas e feedback externo sobre pessoal cognitivo funcionamento e ainda a curiosidade em relação à função cognitiva e desenvolvimento pessoal).

Porém, a perspectiva mais consensual tem como base o modelo teórico anteriormente referido. Um dos exemplos é o caso de *State Metacognition Inventory* (O'Neil & Abedi, 1996) composto pelas dimensões: planeamento, auto-verificação, estratégia cognitiva e consciência. Yildiz, Akpınar, Tatar e Ergin (2009), por sua vez criaram um novo questionário, sobretudo para investigadores e professores, denominado de *Metacognition Scale* onde identificaram as seguintes dimensões: conhecimento declarativo, procedimental e condicional, planeamento, autocontrolo, estratégias cognitivas, auto-avaliação e auto-monitorização. Mais recentemente também Demir (2013) criou *Metacognition Scale*, constituída por avaliação, planeamento e organização.

Ainda assim, é a escala desenvolvida por Schraw e Dennison (1994) que mostra ser mais utilizada. *Metacognition Awareness Inventory* é composto por duas grandes componentes: o conhecimento (conhecimento declarativo, conhecimento procedimental e conhecimento condicional) e a regulação da cognição (planeamento, estratégias de gestão de informação, monitorização da compreensão, estratégias de correcção e avaliação) (Schraw & Dennison, 1994).

Engagement Laboral

O termo *engagement* surgiu pela primeira vez em contexto escolar, numa tentativa de explicar o abandono escolar na adolescência (Rodrigues, 2011), sendo que só anos mais tarde foi referenciado em contexto organizacional, pela empresa Gallup Buckingham e Coffman como *engagement* do empregado (citado por Salanova & Schaufeli, 2009).

Contudo, foi Kahn (1990) o primeiro autor a conceptualizar o termo. Este começou a ser definido como o aproveitamento, por parte dos membros da organização, do seu próprio papel no trabalho. Para o autor, o trabalhador expressava este *engagement* a nível físico (energia física exercida para realizar a sua função) cognitivo (crença sobre a organização, líder e condições de trabalho) e emocional (modo como é sentido cada um dos factores cognitivos e as atitudes, positivas ou negativas, perante os mesmos), durante a execução da sua função. De referir que Kahn (1990) indicava ainda a existência de um conceito oposto, o *disengagement*, como um afastamento do trabalhador à sua função, onde este se defende física, cognitiva e emocionalmente.

Hoje em dia é um conceito que se mostra bastante difundido pelas mais diversas áreas e que tem ganho relevância no campo organizacional. Tal deve-se à perspectiva da Psicologia Positiva, que visa otimizar o capital humano, através de estratégias que mantenham os funcionários motivados e psicologicamente saudáveis a fim de trazer vantagens competitivas à organização (Bakker & Demerouti, 2008; Mercer, 2007; Salanova & Schaufeli, 2004; Simpson, 2009; Sonnentag, Mojza, Demerouti & Bakker, 2012; Xanthopoulou, Bakker & Fischbach, 2013).

Tendo em consideração esta corrente, e a definição de Kahn (1990), hoje em dia o *engagement* é visto como um estado afectivo-cognitivo positivo, persistente e abrangente do trabalhador para com o seu trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Esta positividade deve-se à forte identificação sentida pelo trabalhador com o trabalho e pelo facto de ele conseguir retirar situações positivas do mesmo (Silva e Astorga, 2012). Já a sua abrangência prende-se com o facto de não estar focado num único objecto, evento, indivíduo ou comportamento/conduita em particular (Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2002).

Por fim, embora a definição aponte o *engagement* como um estado persistente, este aspecto ainda não é consensual. Por um lado, estudos indicam que o tempo não exerce impacto na variabilidade dos níveis de *engagement* (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli & Wijhe, 2012). Contudo, a maioria dos autores identificam flutuações nos níveis de cada trabalhador. Este é o caso de Schaufeli et al. (2002) que identificaram estas flutuações, considerando-as pequenos desvios do

nível base do *engagement* (Sheldon, Ryan & Reis, 1996). Porém, Sonnentag, Dormann e Demerouti (2010) não consideram este desvio casual, acreditando que o *engagement* varia mesmo por períodos curtos de tempo. Hipótese que também é defendida por Bakker, Albrecht e Leiter (2011) que acreditam que o trabalhador pode experienciar níveis de *engagement* diferentes consoantes os dias. Esta pesquisa parece ser corroborada por Cranford (2006) que encontra evidências de que a dimensão vigor apresenta um efeito curvilíneo durante a semana, o que motiva a posição de Sonnentag et al. (2010), de que o *engagement* resulta da experiência do trabalhador.

Ainda referente à definição deste constructo é constante a sua comparação com o *burnout*. Tal deve-se ao facto do conceito ter surgido como oposição a este, numa tentativa de avaliar o lado positivo da componente humana, focando-se especialmente nas fortalezas humanas e não nas suas debilidades e disfunções, como o *burnout* o faz (Rodrigues & Barroso, 2008). Contudo, existem duas perspectivas no que se refere a esta relação.

Autores como, Maslach e Leiter (1997) defendem que tendo o *engagement* derivado do *burnout*, baixos níveis nas dimensões do primeiro (vigor, dedicação, absorção) significam elevados níveis no segundo (exaustão, desumanização e reduzida eficácia profissional) e vice-versa.

Pelo contrário, outros autores (e.g. Schaufeli & Bakker, 2009) defendem que são conceitos distintos e independentes, sendo que um se refere ao polo positivo e outro ao polo negativo. Desta forma, um trabalhador por apresentar níveis reduzidos de *engagement* não significa que esteja em *burnout*, até porque um indivíduo com elevado *engagement* poderá também apresentar níveis elevados de *burnout* (Barreira, 2014).

O modelo mais reconhecido sobre este tema defende a existência de três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

O vigor é definido sobretudo pelos elevados níveis de energia e de esforço durante o desenvolvimento da actividade, resiliência face às dificuldades (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000) e também uma forte vontade de investir (Correia, 2012).

Já a dedicação é caracterizada pela atribuição de um elevado significado ao trabalho, acompanhado por sentimentos de entusiasmo, apego, inspiração, orgulho (Salanova et al., 2000) e ainda desafio e prazer no serviço e tarefa a desempenhar (Schaufeli et al., 2002). Este elemento é muitas vezes apontado como semelhante ao envolvimento, pelo que é importante diferenciá-los.

Assim, Schaufeli et al. (2002) defendem que a dedicação vai para além do envolvimento, pois refere-se a um envolvimento mais forte do que o nível habitual de identificação e porque surge num âmbito mais amplo, não se referindo apenas a um estado cognitivo, mas também

comportamental, afectivo (Newmann, Wehlage & Lamborn 1992, citado por Rodrigues, 2011) e académico (Sinclair, Christenson & Thurlow, 2005).

Por fim, a absorção é um estado em que o trabalhador está plenamente concentrado e feliz com o seu trabalho, de tal forma que não toma consciência da passagem do tempo (Salanova et al., 2000) e tem dificuldade em afastar-se do mesmo (Schaufeli et al., 2002).

Também este factor é muitas vezes confundido com outro constructo, neste caso o *flow*, todavia a absorção refere-se a um estado mais persistente no tempo do que este. De mencionar que o *flow* é definido por Csikszentmihalyi (1990, citado por Pinto & Chambel, 2008) como um “estado momentâneo de curta duração, caracterizado por atenção focalizada e uma união entre corpo e mente, onde se percepção uma perda de autoconsciência e uma distorção do tempo”.

Tendo em consideração estes três componentes (vigor, dedicação e absorção), um trabalhador engajado encontra-se fisicamente envolvido nas tarefas, cognitivamente alerta e emocionalmente conectado a outros (Kahn, 1990; Olivier & Rothmann 2007). Deste modo é um trabalhador que apresenta uma energia muito positiva e perfeitamente integrado na organização, bem como na actividade que desempenha. É um agente activo que toma a iniciativa e que trabalha arduamente, pois considera o seu trabalho gratificante e valioso, o que por sua vez origina uma elevada performance, normalmente superior à que lhe é pedida formalmente (e.g. Bresó, Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli & Salanova, 2008). São também trabalhadores que se sentem competentes e capazes de resolver as necessidades do seu trabalho (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002), sendo por isso eficazes na utilização de estratégias de *coping* , o que lhes confere uma elevada capacidade de adaptação a novas situações (Bresó et al., 2011; Schaufeli & Salanova, 2007; Schaufeli & Salanova, 2008). Por norma valorizam também os recursos organizacionais, aspectos intrínsecos e ainda recompensas (Schaufeli & Salanova, 2008).

Ao longo destes anos de investigação, têm sido identificados diversos antecedentes do *engagement*, nomeadamente os recursos. Todavia alguns autores defendem ser os recursos laborais (e.g. Miles 2001) e outros os recursos pessoais (e.g. Salanova & Schaufeli, 2004), os principais propulsores do *engagement*.

Assim, como antecedentes organizacionais Bakker e Demerouti (2008) salientam aspectos sociais, físicos e institucionais, pois acreditam que eles: reduzem as exigências de trabalho e custos psicológicos/fisiológicos associados; tornam possível o alcance de metas de trabalho, e ainda estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento.

De forma mais específica, alguns autores identificam como principais antecedentes físicos o próprio esforço físico, a temperatura e o ruído (Christian et al., 2011). Como antecedente social é mencionado sobretudo o suporte social, relacionado com a assistência e aconselhamento dado tanto pelos supervisores como pelos colegas (Christian et al., 2011). Esta ideia é fundamentada pelos estudos conduzidos por Kahn (1990) que relatam um aumento do *engagement* quando o trabalho incluiu interações gratificantes.

Por seu turno, os aspectos institucionais, são aqueles que são mais descritos na literatura e entre eles estão: autonomia, variedade de tarefas, significado da tarefa (quanto o trabalhador sente que o seu trabalho tem impacto), feedback, resolução de problemas (exigência de soluções inovadoras para a realização do trabalho), e pela complexidade do trabalho, desenvolvimento de oportunidades e liderança transformacional (e.g. Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Schaufeli, 2012, Xanthopoulou et al., 2009). É de mencionar que esta associação vai de encontro a algumas teorias anteriormente estabelecidas como o caso da Teoria das Características do Trabalho (Salanova & Schaufeli, 2004), que defende determinadas características do trabalho (as mesmas referidas como aspectos institucionais - variedade de competências, autonomia e feedback) como potenciais motivadoras e preditoras de resultados positivos e motivação intrínseca (conceptualmente idêntica à definição de *engagement* anteriormente descrita). O mesmo se verifica com a Teoria da Auto-determinação, uma vez que é defendido que os recursos laborais preenchem as necessidades básicas humanas, como autonomia, competência e relacionamento. Fazendo o paralelismo com o *engagement* é possível constatar que a autonomia está associada ao controlo laboral, a competência ao feedback e o relacionamento ao suporte social. Assim, como refere Ryan e Frederick (1997), se os factores referidos por Ryan e Deci (2000) aumentam o bem-estar e a motivação intrínseca, então os do *engagement* terão um impacto semelhante.

No que se refere aos recursos pessoais estes reflectem as auto-avaliações positivas do trabalhador e que estão relacionadas com a resiliência individual (capacidade de controlar e ter impacto no seu ambiente – Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Por este motivo, a importância da auto-eficácia é salientada (Del Libano, Llorens, Salanova & Schaufeli, 2012), pois quando elevada, constitui um factor preponderante para um elevado *engagement* (e.g. Schaufeli & Salanova, 2007; Xanthopoulou et al., 2009). Da mesma forma, quanto maior o comportamento pró-activo (Sonnetag, 2003) e a competitividade pessoal (Karatepe & Olugbade, 2009), maior serão os níveis de *engagement* do trabalhador.

Apesar de estes dois antecedentes serem os mais referidos na literatura, existem investigadores que consideram ainda outros dois factores como potenciais antecedentes: a recuperação do esforço e o contágio emocional.

Relativamente à recuperação do esforço, Salanova e Schaufeli (2004) mencionam que está associado ao *engagement*, na medida em que os trabalhadores que se sintam suficientemente recuperados da tensão generalizada do dia anterior tendem a sentir um *engagement* mais elevado no dia seguinte. Facto que será preponderante na vontade de tomar novas iniciativas e estabelecer novas metas de trabalho.

Ao nível do contágio emocional, Salanova e Schaufeli (2004) relatam a conciliação positiva entre trabalho e família, uma vez que geralmente trabalhadores com emoções positivas no trabalho e em casa têm níveis mais altos de *engagement* (Montgomery, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003).

Numa perspectiva do *engagement* como preditor, a literatura parece considerar que uma das principais consequências é o próprio negócio, tanto ao nível das vendas e sucesso da organização (Harter et al., 2002; Schaufeli, 2013), como da produtividade (e.g. Hakanen & Schaufeli, 2012; Rich et al., 2010) e desempenho do trabalhador (e.g. Harter et al., 2002, Shimazu et al., 2012). De referir que Christian et al. (2011) conseguiram determinar no seu estudo um aumento de 19% no desempenho devido ao *engagement*.

Uma outra consequência é o aumento do bem-estar (e.g. Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007), da saúde física (Rebocho, Semedo & Santos, 2011) e mental (Schaufeli & Salanova, 2008), estando também relacionada com a qualidade de vida generalizada (Harter et al., 2002; Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä et al., 2012), devido à diminuição do *stress* (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2003), depressões (Schaufeli et al., 2003) e doenças (Schaufeli, 2013) por parte do trabalhador.

Por fim, outra consequência dos níveis de *engagement* é a toma, por parte do trabalhador, de atitudes positivas, nomeadamente o aumento de: iniciativa pessoal (e.g. Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Schaufeli & Salanova, 2008), motivação para a aprendizagem (e.g. Schaufeli & Salanova, 2008), horas extras (Salanova et al., 2004), satisfação (e.g. Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Shimazu et al., 2012), emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo (Rebocho et al., 2011), comprometimento organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2003), comportamentos extra papel (Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Salanova, 2008), e ainda relações interpessoais, o que melhora a relação com clientes ou colegas (Mira & Garcia, 2012). As atitudes positivas parecem contribuir ainda para a diminuição de: rotatividade

(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, et al., 2003), absentismo (Hakanen & Schaufeli, 2012; Harter et al., 2002; Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä et al., 2012) e intenções de turnover (Schaufeli & Bakker, 2004).

Desta forma, é possível concluir que o *engagement* beneficia não só os indivíduos, mas, também, as organizações, gerando maior rentabilidade e rendimentos financeiros (Gallup Organization, 2002, citado por Moura, 2013), sendo por isso uma vantagem competitiva para elas (e.g. Salanova & Schaufeli, 2009).

Cultura Organizacional

Hoje em dia o fenómeno é investigado sob a alçada de diversas áreas de investigação como a Psicologia, Sociologia, Recursos humanos, Marketing, entre outras (Blake e Lawrence, 1989, citado por Belias & Koustelios, 2014), sendo ainda um constructo difícil de delimitar, não só por diferentes autores sugerirem diferentes definições, como também por utilizarem termos distintos, tendo eles o mesmo significado (e.g. aspectos, dimensões, traços e elementos) (Ginevičius & Vaitkūnaite, 2006). Na Tabela 1 é possível retratar alguma desta multiplicidade de definições de Cultura Organizacional.

Tabela 1

Multiplicidade de Definições de Cultura Organizacional

Autor	Definição
Forehand e Gilmer (1964)	“A cultura é a combinação de diferentes atributos que expressam uma organização e diferenciam as empresas umas das outras”
Claver, Llopis e González (2001)	"Conjunto de valores, símbolos e rituais, partilhados pelos membros de uma empresa, que descreve o modo de resolução de problemas de gestão interna e outros relacionados com clientes e meio ambiente"
Schein (2004)	“Padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou/descobriu e aprendeu como forma de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como maneira correcta de perceber, pensar e sentir sobre esses problemas”
Tharp (2009)	“A cultura descreve a influência e interação entre funcionários e, entre estes e a própria organização ou serviço no qual trabalham”
Belias e Koustelios (2014)	“É um produto de um grupo de pessoas que vivem no mesmo local e com semelhantes atitudes e comportamentos “

Através da análise destas definições torna-se possível revelar um conjunto de pressupostos sobre a cultura organizacional: ser considerada uma construção social e por isso só desenvolvido dentro dos grupos (Belias & Koustelios, 2014); os significados e valores que formam a base da cultura organizacional são uma síntese do indivíduo e da nação; demora algum tempo a formar-se; constituir um quadro de referência para os membros da organização e influenciar a evolução e o desempenho da organização (Muscalu, 2014).

Contudo, Schein (1996), alerta para o facto de existirem diferentes grupos dentro da organização, podendo alguns deles identificarem-se como distintos de todos os outros (Barbosa, 2003). Detert, Schroeder e Mauriel (2000) seguem esta lógica definindo que existem subculturas positivas (as que abraçam as iniciativas) e contraculturas (as que se opõem activamente). Sendo estas últimas problemáticas, uma vez que potenciam conflitos e divergências entre trabalhadores de diferentes grupos.

Schein (2004), um dos autores mais reconhecidos no estudo deste constructo assenta a sua concepção de cultura em três níveis de fenómenos culturais: artefactos, que contempla todas as manifestações exteriores da cultura como o *layout* físico do ambiente de trabalho, código de vestuário, níveis de tecnologia, linguagem; os valores, que incorporam de um modo geral as metas estratégicas, iniciativas e filosofias da organização; e as assunções que se referem a esquemas pessoais interpretativos utilizados para perceber situações, criando a base para a acção colectiva.

Analisando estas camadas num nível mais profundo, Schein (1992) refere que elas são o resultado de dois elementos. O primeiro, os valores implementados pelos fundadores, prendem-se com o facto de estes articularem a sua própria imagem, valores, prioridades e objectivo (Bloor & Dawson, 1994) naquela que é a visão, estratégia de negócio e filosofia da organização (Kotter & Heskett, 1992, citado por Barbosa, 2003). Já o segundo, o ambiente externo, visto que as organizações são sistemas abertos e como tal existem continuamente conteúdos culturais a serem introduzidos, que influenciam a própria organização (Barbosa, 2003).

Revela-se um tema pertinente pois, ao funcionar como a base da socialização entre trabalhadores, estabelece o meio social que molda o tom, conteúdo e objectivos do trabalhador para com a organização (e.g. O'Reilly, Chatman & Caldwell. 1991). Por sua vez, tudo isto leva a que a cultura se mostre associada positivamente a um conjunto de resultados organizacionais, como o *commitment* (e.g. Belias & Koustelios, 2014), a satisfação laboral (Belias & Koustelios, 2014, Sabri, Ilyas & Amjad, 2011, Shurgabi & Zahari, 2012), o bem-estar (Belias & Koustelios, 2014), a

produtividade (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012) e a eficácia (Denison & Mishra, 1995; Wilkins & Ouchi, 1983).

Os modelos culturais mais frequentemente referidos na literatura identificam os tipos de cultura tendo como apoio quadrantes de estruturas dimensionais, suportados por eixos ortogonais, unipolares ou bipolares (Nascimento, 2009), sendo os últimos os mais comuns. Neste sentido, os autores defensores deste último tipo de modelo definem duas dimensões, que fornecem a estrutura para o estabelecimento de quatro quadrantes, cada um referente a um tipo de cultura.

Assim, os primeiros teóricos começaram por estabelecer como eixos a centralização e a formalização. Contudo, cada um deles considerava tipos de cultura distintos: Deal e Kennedy (1982) a cultura de risco, a cultura de agressividade e a cultura de acção; e Handy (1994, citado por Sales, 2011) a cultura de Dionísio, Apolo, Atenas e Zeus.

Já Denison e Spreitzer (1990, citado por Nascimento, 2009) distinguem outros dois eixos bipolares: o processo e a orientação. Também aqui os autores diferem no que diz respeito aos tipos de cultura que definem. Os primeiros identificaram a cultura de clã, cultura de adaptação, cultura de realização e cultura burocrática. E os segundos a cultura de grupo, cultura de desenvolvimento, cultura racional e cultura hierárquica.

Por fim, surge ainda um outro modelo - o Modelo de Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2006), que segue a mesma lógica que os anteriores. Um primeiro eixo coloca em oposição relativa a flexibilidade e discrição e o segundo eixo o *focus* interno e integração do *focus* externo e a diferenciação. Assim, como referido, a combinação destes dois eixos criam quatro tipos de cultura organizacional: cultura hierárquica, cultura de mercado, cultura de adhocracia e cultura de clã (Cameron & Quinn, 2006), como denota a Figura 1.

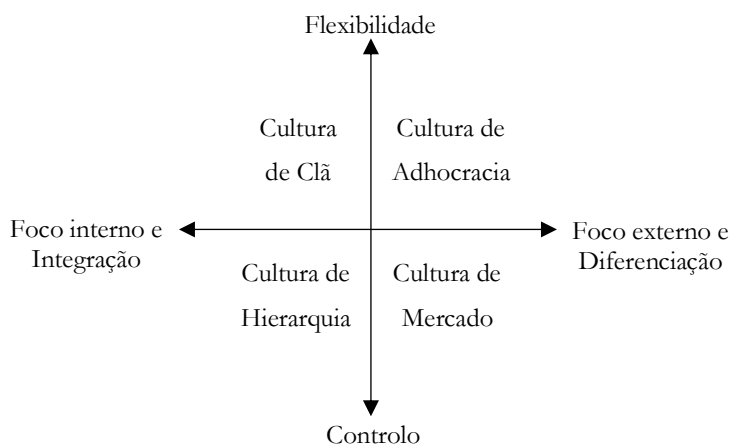


Figura 1. Modelo de Cameron e Quinn (2006)

Acerca dos diferentes quadrantes Cameron e Quinn (2006) defendem que cada um se caracteriza por um conjunto próprio de valores nos mais diversos aspectos como liderança, o foco principal, o sucesso, trabalho em equipa, etc.

Ainda assim, de forma geral, é possível caracterizar as organizações que se regem pela cultura hierárquica como lugares formais e estruturados, onde os princípios básicos são a estabilidade, previsibilidade e eficiência, através de procedimento padronizados e vários níveis hierárquicos. Neste estilo de cultura, um bom líder é aquele que é um bom coordenador e organizador, sendo as regras e políticas o necessário para manter a organização.

Já a cultura de mercado é uma cultura que está orientada para o ambiente externo, principalmente para a realização de transações (trocas, vendas e contratos) com clientes, fornecedores, sindicatos, etc., pois acreditam que só assim criam uma vantagem competitiva perante as outras organizações. Deste modo, os valores que subsistem são a produtividade e competitividade e o líder deve ser difícil e exigente mas também produtivo. A ênfase encontra-se na vitória e o objectivo a longo prazo são as acções competitivas e o alcance das metas impostas (sucesso medido através das quotas de mercado).

Um outro quadrante, oposto à cultura de mercado é a cultura de clã. Esta cultura partilha valores que estejam relacionados com a coesão, participação, individualidade, bem como trabalho de equipa (onde exista um envolvimento dos trabalhadores, compromisso corporativo, ...). O grande objectivo da administração é capacitar os funcionários para uma participação activa, lealdade e compromisso. A liderança deve ser vista como uma mentoria e o sucesso definido em relação ao clima interno e preocupação com as pessoas.

Por fim, na cultura de adhocracia não existem relações de poder ou autoridade centralizada, uma vez que o poder flui entre os membros do grupo e entre equipas, consoante o problema que está a ser tratado. À semelhança do que acontece na cultura de clã, há um ênfase na individualidade, no assumir dos riscos, bem como antecipar o futuro, contudo o posicionamento é mais externo, na medida em que o sucesso é a produção de serviços e produtos únicos e originais. Como tal, é defendido um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, pois só assim conseguirão estar na vanguarda de novos conhecimentos, produtos e inovação (ênfase deste quadrante). É ainda de mencionar que um bom líder é visionário, inovador e orientado para o risco, e que esta cultura poderá ser uma mais-valia em ambientes de rápidas mudanças, pois os membros reorganizam-se rapidamente quando surgem novas circunstâncias.

Para avaliar a cultura organizacional existem abordagens qualitativas e quantitativas. Embora a abordagem quantitativa seja mais utilizada pelos investigadores, alguns autores defendem a utilização de ambas no mesmo estudo. Um exemplo é o questionário desenvolvido por Hofstede, Neujein, Ohavy e Sanders (1990) – *Hofstede's Organizational Culture Questionnaire* – que tem como base três valores: necessidade de segurança, importância do trabalho e necessidade de autoridade.

No que concerne à abordagem quantitativa, existe uma multiplicidade de instrumentos, ainda que sejam visíveis muitos pontos de contacto entre eles.

Um exemplo é *Core Employee Opinion Questionnaire* (Buckingham & Coffman, 2000, citado por Belias & Koustelios, 2014), que conta com treze dimensões, entre elas: compreensão das expectativas, acesso a recursos necessários, reconhecimento e elogio para realizações, relacionamento com supervisores, e oportunidades de progressão na carreira. À semelhança deste, também aquele que foi desenvolvido por McKenzie (1995) – *McKenzie's Culture Questionnaire*, apresenta onze dimensões, algumas delas são: atitudes de mudança, estilo de gestão, confiança na liderança, orientação para a acção, orientação para os recursos humanos.

Numa perspectiva diferente, *Organizational Culture Inventory* (Cooke & Lefferty, 1987, citado por Belias & Koustelios, 2014) avalia os trabalhadores através de 120 itens, com base em três factores: pessoas/cultura de segurança, cultura de satisfação e tarefas/cultura de segurança. Estes factores estão por sua vez agrupados em doze estilos: humanista/útil, filiação, aprovação, convencional, dependente, esquiva, oposição, poder, competitivo, competência/perfeccionista, realização, auto-realização.

Um outro questionário é *Organizational Culture Assessment Instrument*. Este foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) e baseia-se no Modelo de Valores Contrastantes. Parece ser o que apresenta um maior consenso, sendo utilizado em múltiplas investigações, permitindo não só analisar a cultura vigente na organização como também a que seria ideal para o colaborador. É composto por seis dimensões – características dominantes, liderança organizacional, gestão de empregados, “cola” organizacional, ênfase estratégica e critérios para o sucesso – que permitem a diferenciação de quatro tipos de cultura: cultura de clã, cultura adhocrática, cultura hierárquica e cultura de mercado.

Traços de Personalidade

A personalidade sendo um constructo amplamente estudado torna difícil a identificação de uma definição, pela multiplicidade de concepções que os diferentes autores sugerem, ver Tabela 2.

Tabela 2

Multiplicidade de Definições de Personalidade

Autor	Definição
Allport (1937)	“A personalidade constitui uma organização dinâmica, no meio do indivíduo de sistemas psicofísicos que determinam o seu comportamento característico e os seus pensamentos”
Cattell (1950)	“(…) aquilo que permite uma predição do que uma pessoa numa dada situação, vai fazer”
Eysenck (1953)	“A personalidade é uma organização mais ou menos firme e durável do carácter do temperamento inteligência e dimensão física de um sujeito, tal organização determina a sua singular adaptação ao meio”
Byrne (1966)	“A personalidade refere-se à combinação de todas as dimensões relativamente duráveis de diferenças individuais que podem ser medidas”
Linto (1986)	“É um aglomerado organizado dos processos e dos estados psicológicos pertencente a um indivíduo”

Adaptado de Allport (1937) e Hansenne (2003)

Ainda assim, parece ser possível caracterizar a personalidade como um conceito psicológico cujas bases são fisiológicas e que não sendo composta por peças isoladas é a combinação e organização de diferentes elementos. Estes elementos constituem um processo dinâmico no interior do indivíduo, que estabelecendo padrões de respostas recorrentes e consistentes, determinam o modo como o indivíduo se comporta (Carver, Sutton & Scheier, 2000).

Esta conceptualização de Carver et al. (2000) permite também verificar que algumas das definições remetem para as bases biológicas da personalidade. Um estudo conduzido por Loehlin e Nichols (1976, citado por Hansenne, 2003) demonstrou que a personalidade é determinada não só pela biologia, nomeadamente por factores genéticos, como também pelo meio ambiente. Neste mesmo estudo os autores descobriram ainda que o meio, não partilhado, exerce mais influência (60%) do que a genética (40%).

No contexto organizacional a principal teoria considerada no estudo da personalidade é a teoria dos traços, que assenta na compreensão de cada um através dos seus traços de personalidade. Estes traços são então considerados padrões consistentes na maneira como os indivíduos sentem ou pensam (Lopes, Palma & Lopes, 2016), e que influenciam directamente os seus comportamentos (Matthews, Deary & Whiteman, 2003). Embora sejam traços consistentes, e por isso estáveis ao longo do tempo (Matthews et al., 2003), Fleming (2004/2006), alerta para o facto de tal não ser sinónimo de que a pessoa aja do mesmo modo em todas situações, isto porque cada pessoa tem variações de uma situação para outra, tendendo a ser consistente em situações similares.

Cada traço é habitualmente considerado num contínuo (Hansenne, 2003), de modo a que as extremidades desta recta reflectem características opostas. A maioria das pessoas situa-se no meio desta recta, sendo poucos aqueles que ocupam posições mais extremadas (Hansenne, 2003).

Um dos principais fundadores desta teoria foi Allport. Este autor rompeu a tendência de explorar a personalidade em pessoas não saudáveis, através do inconsciente, por considerar que as pessoas saudáveis estão motivadas por processos conscientes mais autónomos (Hansenne, 2003). Neste sentido, os traços começaram a ser definidos como: mais do que um hábito; a natureza não é puramente lógica; existem e serem observáveis; a sua existência poder ser empiricamente demonstrada; interagem entre si; não ser objecto de julgamento moral; serem distribuídos segundo uma distribuição normal na população (Hansenne, 2003).

Allport (1961, citado por Fleming, 2004/2006) faz a distinção entre traços comuns e traços pessoais (disposições pessoais), defendendo que os primeiros são nomotéticos (Hansenne, 2003) e caracterizam as pessoas da mesma cultura (Thetford & Walsh, 1985), ao contrário dos segundos que diferem de pessoa para pessoa (Hansenne, 2003), representando a individualidade e a essência da personalidade de cada pessoa (Thetford & Walsh, 1985).

Já Cattell (1973, citado por Cattell & Mead, 2008), baseando o seu modelo teórico em três metodologias (observação natural, questionário e observação concreta de comportamento), diferenciou dois tipos de traços. Os primeiros, traços superficiais, são conjuntos simples de comportamentos que tendem a aparecer e desaparecer juntos (Thetford & Walsh, 1985), fornecendo uma visão geral da personalidade de cada um (Cattell & Mead, 2008). Já os segundos, traços fonte, são o reflexo das interações entre traços superficiais (Fleming, 2004/2006), constituindo uma dimensão unitária independente (Thetford & Walsh, 1985) e informando sobre a riqueza e individualidade de cada um (Cattell & Mead, 2008).

Numa perspectiva distinta surge a teoria de Eysenck que explica as principais diferenças na personalidade com base em três factores: extroversão, neuroticismo e psicoticismo (Fleming, 2004/2006). Cada um destes factores é dividido em traços (e.g. extroversão: sociável, assertivo, vivo e procura sensações), e posteriormente composto por respostas habituais e respostas específicas (desencadeadas por situações particulares) (Hansenne, 2003).

É todavia de todos estes modelos teóricos que surge a taxonomia geral mais amplamente considerada no estudo da personalidade, o Modelo *Big-Five*. Como John e Srivastava (1999) salientam, esta taxonomia deriva da análise dos termos de linguagem natural utilizada pelas pessoas para se descreverem a si mesmas e aos outros. Como tal, não revela uma nova perspectiva teórica, apenas constitui uma estrutura integradora das múltiplas teorias descritivas da personalidade.

Assim, embora este modelo se caracterize pela identificação de cinco dimensões gerais da personalidade, a cada uma delas estão associadas outras características de personalidade específicas (John, Naumann & Soto, 2008).

As cinco dimensões são: neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade. De Raad, Perugini, Hrebickova e Szarota (1998) mencionam que a extroversão e a amabilidade são os principais traços de natureza interpessoal, e como tal tendem a representar a maior percentagem de variância nas avaliações de personalidade. A primeira refere-se à abordagem energética face ao mundo social e material, ao passo que a segunda à tendência para a orientação social (John et al., 2008). Para estes mesmos autores, o neuroticismo estabelece um contraste entre estabilidade emocional e mau-temperamento, a abertura à experiência descreve a profundidade, originalidade e complexidade da vida mental e a conscienciosidade retracta a orientação para o trabalho e o alcance de resultados.

A cada uma destas dimensões estão associados diferentes níveis, como demonstra a Tabela 3, consoante os quais se torna possível compreender e especificar a personalidade de cada um.

Tabela 3

Conceptualização das 5 dimensões do Modelo Big-Five

Neuroticismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Níveis elevados</i> – reacção má a mudanças no trabalho, maior propensão para experiências de <i>burnout</i>, ansiedade, nervosismo e tensão ▪ <i>Níveis baixos</i> – sentimento de satisfação e de <i>commitment</i> com a organização, calma, auto-confiança e estabelecimento de boas relações
Extroversão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Níveis elevados</i> – elevado <i>status</i> social em grupos, propensão para assumir posições de liderança, expressão de emoções positivas ▪ <i>Níveis baixos</i> – relações pobres, rejeição de proximidade, timidez e reserva
Abertura à Experiência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Níveis elevados</i> – melhor performance em trabalhos criativos e artísticos, curiosidade, imaginação, interesse em explorar o mundo ▪ <i>Níveis baixos</i> – convencionalidade, conservadorismo e conforto no familiar
Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Níveis elevados</i> – melhor performance no trabalho, disciplina, responsabilidade e persistência ▪ <i>Níveis baixos</i> – abuso de fumo de substâncias, défice de atenção, desorganização, distração e insegurança
Amabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Níveis elevados</i> – cooperação, altruísmo, confiança e modéstia ▪ <i>Níveis baixos</i> – frieza, propensão para doenças cardíacas, delinquência juvenil e problemas interpessoais

Adaptado de John et al. (2008) e Fleming (2004/2006)

Como crítica a este modelo surge sobretudo a possibilidade de se tornar muito redutor, pois limitando a personalidade a cinco factores, faz com que, na opinião de Fleming (2004/2006) não se torne possível captar as subtilidades subjacentes à personalidade de cada indivíduo.

Uma outra crítica prende-se com o facto de os itens revelarem sobretudo descrições de comportamento. Para Bandura (1999, citado por Fleming, 2004/2006), tal constitui na sua generalidade uma descrição de tendências comportamentais do passado e não a descrição de traços de personalidade, de maneira que a sua utilização para a extrapolação e previsão do comportamento futuro pode-se tornar equívoca.

Todavia, apesar destas críticas, este é o modelo que apresenta um maior sucesso na previsão de resultados (John & Srivastava, 1999), inclusivamente ao nível dos comportamentos no local de trabalho.

O traço de personalidade mais associado ao contexto de trabalho é a conscienciosidade, uma vez que são vários os estudos que a relacionam com constructos como motivação, desempenho, sucesso, *engagement*, etc. De uma forma global, colaboradores que apresentem elevados níveis de conscienciosidade são colaboradores tendencialmente motivados e com atitudes positivas em relação ao trabalho (Barrick, Mount & Strauss, 1993). São também trabalhadores que demonstram capacidade de funcionar e desenvolver-se de uma forma produtiva e que conseguem terminar as suas tarefas mais rapidamente (Ariani, 2015), surgindo por isso como preditor geral do desempenho no trabalho (John & Srivastava, 1999).

Também as outras dimensões parecem relacionadas com o desempenho no trabalho, mas em condições mais específicas, como o caso da extroversão que se encontra positivamente relacionado com funções de vendas e de gestão (John & Srivastava, 1999) e com funções que exigem habilidades sociais (Judge & Zapata, 2015). Também a amabilidade e o neuroticismo revelam capacidade de previsão de desempenho neste caso em funções onde os colaboradores trabalham em grupos (John & Srivastava, 1999). Judge e Zapata (2015) encontraram ainda evidências de que a amabilidade se encontra pouco relacionada com o desempenho em contexto competitivo. Os mesmos autores referem também a relação da abertura à experiência com o forte desempenho em funções com fortes requisitos de inovação ou criatividade.

Um outro constructo ao qual os traços de personalidade são bastante associados é ao *engagement*, embora as conclusões neste campo não sejam unânimes. Enquanto alguns estudos encontram evidências de que todas as dimensões afectam o *engagement* (Ongore, 2014), outros vão no sentido de que apenas a conscienciosidade tem este impacto (Kim, Shin & Swanger, 2009;

Macey & Schneider, 2008). Já ao nível da extroversão e do neuroticismo, Langelaan, Bakker, Doornen & Schaufeli (2006) descreveram que o *engagement* está positivamente relacionado com a primeira e negativamente com o segundo. Esta associação negativa entre *engagement* e neuroticismo foi também encontrada por Kim et al. (2009, citado por Handa & Gulati, 2014), que encontraram também evidências de que a conscienciosidade se relaciona positivamente com o *engagement*.

Com vista à avaliação dos traços de personalidade, segundo a teoria dos traços, existem sobretudo três instrumentos.

O primeiro, elaborado por Cattell tem como base o seu modelo teórico e denomina-se 16 PF. Como o nome indica este tem em consideração, num primeiro nível, 16 traços: expansivo, inteligente, emocionalmente estável, afirmativo, despreocupado, consciencioso, desenvolto, brando, desconfiado, imaginoso, requintado, apreensivo, experimentador, auto-suficiente, controlado e tenso. Traços estes que podiam ser agrupados em cinco principais dimensões: extroversão/introversão, baixa ansiedade/elevada ansiedade, receptivo/fechado, independente e ainda autocontrolo/baixa restrição (Cattell & Mead, 2008).

Os restantes dois instrumentos contemplam directamente os cinco factores anteriormente mencionados: neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade.

No NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) cada um destes cinco factores é constituído por seis facetas, como o caso da extroversão que se reparte em sociabilidade, assertividade, energia, espírito aventureiro, entusiasmo e descontração ou da abertura à experiência que se delimita por curiosidade, imaginação, interesses artísticos, não convencional, emoção e amplitude de interesses. No total este questionário conta com 240 itens.

Por fim, o terceiro instrumento, baseado na teoria dos traços é o *Big-Five Inventory*, 44 ou 10 itens. Este questionário é o mais utilizado no estudo da personalidade, sobretudo por reduzir substancialmente o tempo de aplicação (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008). Contempla então os cinco factores que consoante a pontuação obtida em cada dimensão permite que cada pessoa seja identificada pelos adjectivos presentes na Tabela 3.

Hipóteses

Considerando a explanação anterior dos constructos, o intuito do presente estudo prende-se com a compreensão do estado afectivo-cognitivo positivo, persistente e abrangente do trabalhador para com o seu trabalho, *Engagement*, nomeadamente no que se refere aos seus antecedentes. O que se deve ao reconhecimento do impacto que este exerce tanto nos indivíduos

e nas organizações, por exemplo, ao nível do bem-estar dos primeiros e da rentabilidade das segundas.

Numa primeira instância importa recordar que a Metacognição reflecte o conhecimento das capacidades e limitações dos processos característicos do pensamento humano e ainda, a capacidade de planificar e regular a utilização dos próprios recursos cognitivos (Damiani et al., 2006; Ribeiro, 2003). Ao nível da Psicologia Educacional, esta tem mostrado evidências do seu papel nos níveis de envolvimento dos alunos (e.g. Rola, 2012), revelando-se um importante factor para que os alunos se envolvam nas suas tarefas. Uma vez que os recursos pessoais se têm revelado um dos principais antecedentes do *Engagement* (e.g. Salanova & Schaufeli, 2004), procura-se num primeiro momento transpor esta relação, entre Metacognição e *Engagement*, para o campo organizacional. Assim coloca-se como primeira hipótese da presente investigação:

H₁: A Metacognição exerce um impacto positivo no Engagement

Para a elaboração da segunda hipótese, importa referir primeiramente que outro aspecto mencionado na literatura como preponderante para os níveis de *Engagement* são os recursos organizacionais, pois reduzem custos psicológicos/fisiológicos associados, estimulam o alcance de metas de trabalho e a aprendizagem/desenvolvimento do colaborador (Bakker & Demerouti, 2008). Neste sentido, constituindo a Cultura Organizacional um padrão de pressupostos básicos que revelam a maneira correcta de perceber, pensar e sentir numa determinada organização (Schein, 2004), esta torna-se um constructo basilar de todos os recursos organizacionais e por isso também um preditor do *Engagement* (e.g. Krog, 2014). Assim, tendo em consideração esta relação estabelecida entre a Cultura Organizacional e o *Engagement*, considera-se oportuno associá-la à Metacognição, de modo a analisar o impacto que estes dois constructos terão em conjunto. Para tal hipotetiza-se que:

H₂: A cultura vigente na organização exerce um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement

Por fim, a última hipótese assenta na noção de que a personalidade é um padrão de respostas recorrentes e consistentes de cada indivíduo, e como tal determina directamente todos os seus comportamentos (Carver, Sutton & Scheier, 2000), inclusivamente a nível organizacional (Matthews, Deary & Whiteman, 2003). Este elemento já tem sido comprovado por estudos anteriores que mostraram evidências da capacidade preditiva dos níveis de *Engagement* por parte dos

traços de personalidade (Ariani, 2015). Neste sentido, à semelhança da hipótese anterior considera-se adequado associar os Traços de Personalidade à Metacognição, de modo a analisar o impacto que estes dois constructos terão, em conjunto, sobre o *Engagement*. É segundo esta lógica que se formula a hipótese de que:

H₃: Os Traços de personalidade exercem um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement

Desta forma, o presente estudo tem como objectivo estudar o efeito moderador da Cultura vigente na organização e dos traços de personalidade do colaborador na relação entre a Metacognição e o *Engagement*. É possível ilustrar o modelo do presente estudo através da Figura 2:

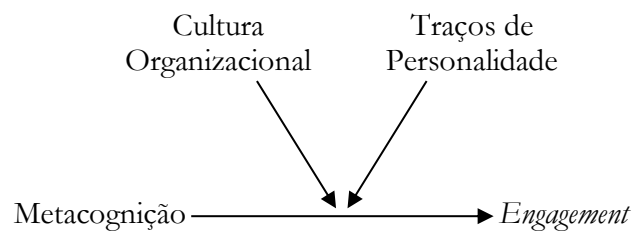


Figura 2. Modelo ilustrativo das hipóteses em estudo

MÉTODOS

Participantes

A presente investigação teve como participantes 399 trabalhadores. Para a recolha destes dados, estabeleceu-se a dimensão da amostra tendo em consideração a regra de algebeira de 5 participantes por item (Hill & Hill, 2000, citado por D'Oliveira, 2005). A partir deste mínimo absoluto a recolha foi regida pelos recursos disponíveis, nomeadamente tempo. Os participantes foram escolhidos de forma intencional tendo em consideração a facilidade de acesso aos mesmos com a confiança de possuírem as características representativas da população em estudo. Foi também solicitado a estes mesmos participantes que partilhassem o questionário com outros trabalhadores que satisfizessem as condições estabelecidas (horário regular, exercício da função há pelo menos um ano, e trabalho na mesma organização há pelo menos um ano). Por conseguinte, a amostra foi determinada por um processo de amostragem não-probabilístico intencional, por conveniência, seguindo também um processo de “bola de neve” (D'Oliveira, 2005).

Referindo as condições estabelecidas para a inclusão do questionário no presente estudo foram consideradas apenas trabalhadores de horário regular a trabalharem na mesma organização há pelo menos um ano, tendo sido estabelecido o mesmo período mínimo para a execução da sua função actual. Estes critérios foram definidos, pois espera-se que o trabalhador ao fim de um ano na mesma organização, já se sinta um membro organizacional em pleno, tendo superado quaisquer problemas de integração. E do mesmo modo, ao fim deste período o trabalhador já deve ter conhecimento das suas tarefas, papéis e responsabilidades, de modo a evitar que estes factores influenciem as variáveis em estudo.

Tendo em consideração estes critérios de inclusão, do conjunto dos 399 questionários, foram excluídos 55 questionários numa primeira fase, por trabalharem na organização e/ou exercerem a sua função há menos de um ano. Numa fase posterior foram retirados mais dois questionários, por não terem respondido à totalidade do questionário.

Assim, a amostra final é constituída por 342 trabalhadores ($n=342$), sendo 70,6% do sexo feminino e tendo idades compreendidas entre os 19 e os 72 anos, sendo a média de 38 anos ($\bar{x} = 37,78$; $\sigma = 9,643$).

A nível das habilitações a maioria apresenta a Licenciatura Pré-Bolonha/Mestrado Pós-Bolonha (52%) e o restante entre o primeiro ciclo e o ensino secundário. Ao nível dos contractos 72,1% é sem termo, seguido do contacto a termo certo (18%). No que se refere à antiguidade a

média é de 10 anos em relação a organização ($\bar{x} = 10,267$; $\sigma = 8,393$) e 8 anos em relação à função ($\bar{x} = 8,484$; $\sigma = 8,260$).

Todos os participantes responderam ao questionário de forma voluntária e sem qualquer tipo de recompensa.

Delineamento

Tendo em consideração o objectivo da presente investigação – verifica o efeito moderador dos Traços de Personalidade e da Cultura Organizacional na relação entre Metacognição e *Engagement* – é possível constatar que esta adquire as características de um estudo explanatório. De forma mais específica, reporta a um estudo correlacional uma vez que, decorre da utilização de grupos naturais (alternativa à impossibilidade de manipulação das variáveis em estudo). Outra característica que ilustra este delineamento é o facto de o estudo ser realizado num só momento, o que não possibilita o estabelecimento de uma verdadeira relação de causalidade. Como tal, este aspecto foi definido *a priori*, estabelecendo-se Metacognição como variável preditora e o *Engagement* Laboral como variável critério. Este delineamento é ainda sustentado pela hipotetização da variável Traços de Personalidade e Cultura Organizacional como moderadora, pois ilustra a dificuldade em controlar explicações alternativas nesta relação.

Como se torna possível inferir, a presente investigação conta com quatro variáveis: Metacognição, *Engagement* Laboral, Traços de Personalidade e Cultura Organizacional como variável preditora, critério e moderadoras, respectivamente.

Instrumentos

Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho.

A Metacognição foi medida através da Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho (Braya, 2015), que constitui uma adaptação de *Metacognitive Awareness Inventory* (MAI) de Schraw e Dennison (1994).

Nesta versão original os 52 itens encontram-se distribuídos por duas componentes centrais: conhecimento sobre cognição e regulação da cognição. A primeira componente refere-se aos subprocessos que facilitam o aspecto reflexivo da metacognição, sendo por isso dividida em três dimensões: conhecimento declarativo, conhecimento procedimental e conhecimento condicional. Já a segunda componente prende-se com os subprocessos que facilitam o controlo da

aprendizagem: planeamento, estratégias de gestão de informação, monitorização de compreensão, estratégias de correcção e ainda a avaliação (Baker, 1989).

Todavia, a adaptação utilizada no presente estudo contempla apenas 17 itens distribuídos por três dimensões: conhecimento declarativo/condicional (item 1, 4, 5, 6, 11 e 12; e.g. “Em termos Profissionais conheço os meus pontos fortes e fracos”), planeamento (item 2, 3, 8, 9, 15 e 16; e.g. “Estabeleço objectivos específicos, antes de começar uma tarefa”) e avaliação (item 7, 10, 13, 14 e 17; e.g. “Depois de terminar uma tarefa, pergunto a mim próprio se existia uma maneira mais fácil de a desempenhar”).

À semelhança da escala original esta apresenta um esquema de resposta do tipo *Likert* com 5 pontos, que varia entre “1 – Discordo Totalmente” e “5 – Concordo Totalmente”. No que se refere às qualidades métricas a escala apresenta um $\alpha = 0,763$, mais especificamente de 0,72, 0,77 e 0,79 para a dimensão conhecimento declarativo/condicional, planeamento e avaliação, respectivamente.

Utrecht Work Engagement Scale (9 itens).

Para a avaliação do *Engagement* Laboral foi utilizada a escala UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003) na sua versão mais curta, 9 itens. Esta escala é composta por três dimensões: vigor (energia no desenvolvimento da actividade, forte desejo de esforço e persistência perante as dificuldades), dedicação (elevado significado ao trabalho, em conjunto com sentimentos de entusiasmo, apego, inspiração, orgulho) e absorção (concentração plena e felicidade com o trabalho). Ao nível das suas qualidades métricas, a escala total apresenta uma boa consistência interna, com um *Alpha de Cronbach* entre 0,89 e 0,97. Também as dimensões apresentam uma boa consistência interna, uma vez que se situa entre 0,75–0,91, 0,83–0,93 e 0,75–0,94, respectivamente (Schaufeli & Bakker, 2003).

No presente estudo recorreu-se à adaptação de Martins (2013), que adaptou a escala original à população portuguesa. Para esta população a escala manteve os seus 9 itens, divididos pelas mesmas três dimensões: vigor (item 1, 2 e 5; e.g. “No meu trabalho sinto-me com força e energia”), dedicação (item 3, 4 e 7; e.g. “Estou orgulhoso do que faço neste trabalho”) e absorção (item 6, 8 e 9; e.g. “Deixo-me ir quando estou a trabalhar”). Todos estes itens são classificados em tipo *Likert* com sete pontos, extremada por “0 – Nunca/Nenhuma vez” e “6 – Sempre/Todos os dias”.

Por fim, referenciando as qualidades métricas da escala esta apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,886.

Organizational Culture Assessment Instrument.

Já a Cultura Organizacional foi mensurada através do instrumento construído por Cameron e Quinn (2006) – Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI – numa perspectiva de operacionalizar o Modelo de Valores Contrastantes.

Este instrumento é constituído por seis dimensões: características dominantes, liderança organizacional, gestão de trabalhadores, “cola” organizacional, *focus* estratégico e critérios de sucesso. Cada uma destas dimensões apresenta quatro frases, que representam uma cultura organizacional diferente (cultura adhocrática, cultura hierárquica, cultura de clã e cultura de mercado). Um exemplo é a dimensão Liderança Organizacional que apresenta as seguintes frases: A liderança na organização é geralmente considerada... 1) ...como facilitadora, preocupada com as pessoas e de mentoria (representativa da cultura de clã); 2) ...como empreendedora, inovadora e sem medo de correr riscos (representativa da cultura de adhocracia); 3) ...como o exemplo de assertividade, agressividade e orientada para os resultados finais (representativa da cultura hierárquica) e 4) ...como o exemplo de coordenação, organização e eficiência, associado a um bom funcionamento (representativa da cultura de mercado).

Para cada questão existem 100 pontos que devem ser distribuídos pelas quatro frases da dimensão, de modo que a alternativa mais similar à cultura da organização tenha a pontuação mais elevada. De referir que pode ser preenchida numa perspectiva de conhecer a cultura organizacional actual (utilizando a coluna “agora”) ou de perceber qual a cultura mais desejada pelos trabalhadores dentro de cinco anos (utilizando a coluna “preferencial”). Porém, é de referir que na presente investigação só será aplicada a escala na primeira perspectiva, i.e. diagnosticar qual a cultura actual da organização.

Para esta investigação foi utilizada a adaptação de Alves (2005), que se apresenta em tudo semelhante à escala original, excepto no esquema de resposta, que é de tipo *Likert* com cinco pontos. Ao nível da consistência interna as dimensões apresentam um *Alpha de Cronbach* de 0,824, 0,761, 0,819 e 0,816 (cultura de clã, de adhocracia, de mercado e de hierarquia, respectivamente).

Big-Five Inventory (10 itens).

Recorreu-se ao *Big-Five Inventory* de 10 itens (BFI-10) para avaliar os Traços de Personalidade (Rammstedt & John, 2007), que se encontra validada para a população portuguesa por Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008).

Este instrumento conta, com os seus 10 itens agrupados em cinco dimensões: extroversão (afectividade positiva, energia, entusiasmo, actividade, assertividade e sociabilidade), neuroticismo

(afectividade negativa, nervosismo, ansiedade, tristeza e tensão), amabilidade (altruísmo, afecto, confiança, modéstia e simpatia), conscienciosidade (constrangimento, controlo de impulsos, pensar antes de agir, atrasar gratificações, seguir normas e regras, planificar, organizar e priorizar tarefas) e abertura à experiência (originalidade e mente aberta) (John & Srivastava, 1999).

Cada uma destas dimensões é composta por dois itens, um redigido na negativa e outro na positiva e encontram-se distribuídos da seguinte forma: extroversão (item 1 e 6; e.g. “Vejo-me como alguém que é reservado”), neuroticismo (item 4 e 9; e.g. “Vejo-me como alguém que se enerva facilmente”), amabilidade (item 2 e 7; e.g. “Vejo-me como alguém que transmite confiança”), conscienciosidade (item 3 e 8; e.g. “Vejo-me como alguém que é cumpridor na realização dos trabalhos”) e abertura à experiência (item 5 e 10; e.g. “Vejo-me como alguém que tem uma imaginação activa”). À semelhança da primeira escala já referida, também esta segue um esquema de resposta do tipo *Likert* com 5 pontos, desde “1 – Discordo Totalmente” a “5 – Concordo Totalmente” (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008).

No que refere à fiabilidade de cada uma das dimensões, estas apresentam um *Alpha de Cronbach* de 0,71, 0,80, 0,60, 0,53 e 0,41 (extroversão, neuroticismo, conscienciosidade, abertura à experiência e amabilidade, respectivamente).

Procedimento

Para a realização desta investigação, procedeu-se à elaboração de um questionário (ver anexo A). Numa primeira parte composto pelo consentimento informado, seguido das instruções, bem como alguns dados socio-demográficos e numa segunda parte pelas quatro escalas que estão na base do presente estudo: MAI, UWES-9, BFI-10 e OCAI.

A recolha dos dados ocorreu entre o mês de Fevereiro e Abril e foram utilizadas duas metodologias: questionário em formato papel e lápis e formato electrónico. No momento da entrega do questionário em formato papel e lápis, os participantes foram informados acerca do objectivo do estudo (estudar as crenças que as pessoas têm do seu local de trabalho bem como os seus comportamentos e atitudes em relação ao mesmo), da ausência de riscos associados à participação no mesmo, bem como sobre a confidencialidade dos dados. O mesmo procedimento foi aplicado ao questionário electrónico, tendo-se assumido que o preenchimento do questionário indicava o consentimento de participação.

Nesta investigação, os participantes foram ainda informados que poderiam desistir a qualquer momento, sem quaisquer consequências.

RESULTADOS

Qualidades métricas

De modo a avaliar as qualidades métricas das escalas, utilizadas no presente estudo, procedeu-se, para cada uma delas, à análise de sensibilidade dos itens, validade factorial, fiabilidade das dimensões e ainda sensibilidade das mesmas. De mencionar que para esta análise recorreu-se ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, v22).

De forma a apurar se todos os itens seguiam uma distribuição normal (i.e. sensibilidade dos itens) foram calculados os índices de assimetria e achatamento. Estes foram considerados robustos caso não apresentassem valores denunciadores de desvios grosseiros à distribuição normal: índice de assimetria $< |3|$ e índice de achatamento $< |8|$ (Kline, 2011). Foi de igual modo verificado se os itens apresentavam respostas em todas as categorias garantindo assim a amplitude total da escala de medida (1 a 5 ou 0 a 6 em função da escala).

Relativamente à validade factorial, mais especificamente, à estrutura interna das diferentes escalas, esta foi verificada através da análise factorial confirmatória, uma vez que já existe informação prévia da estrutura factorial do instrumento. Para a avaliação do ajuste global de cada modelo foram contemplados os índices χ^2/gl , CFI, RMSEA e AIC (Marôco, 2010).

Nas situações em que o modelo apresentou índices de ajustamento desadequados foram testados modelos alternativos, nomeadamente com a correlação de erros de medida (desde que pertencentes à mesma dimensão), a criação de variáveis latentes de 2ª ordem, a exclusão de itens e/ou a decomposição de instrumento.

Por fim, ao nível da análise da fiabilidade da escala e dimensões foi avaliada a consistência interna através do indicador *Alpha de Cronbach*. Este permitiu analisar a proporção de variância dos resultados devida à dimensão que se pretende medir, tendo sido considerada uma boa consistência interna aquela que apresentasse $\alpha > 0,7$ (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Adicionalmente foi analisado o *Alpha* se o item fosse eliminado, a fim de identificar eventuais itens problemáticos.

Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho.

A sensibilidade dos seus itens foi avaliada através de dois critérios: normalidade de distribuição dos resultados e variabilidade de respostas.

Referindo o primeiro critério verifica-se que os itens apresentam índices de assimetria entre $|0,98|$ e $|0,952|$ e de achatamento entre $|0,002|$ e $|1,440|$, não representando por isso, desvios grosseiros à distribuição normal (Kline, 2011).

De referir também que todos os itens apresentam uma assimetria negativa, pelo que é possível constatar uma tendência dos participantes em responder nas categorias de resposta mais positivas. Este elemento é reforçado pela mediana que se localiza na categoria 4 em todos os itens, apontando por isso para elevados níveis de percepção metacognitiva.

Já ao nível do segundo critério, a maioria dos itens apresenta variabilidade de respostas, i.e. respostas em todas as categorias, todavia como demonstra o Anexo B, alguns não apresentam como valor mínimo 1 (M1, M2, M3, M4 e M6). Ainda assim, segundo os índices de ajustamento anteriormente referidos, nenhum destes itens demonstra uma distribuição de resultados significativamente enviesada, pelo que foi confirmada a sensibilidade de todos os itens da escala.

Para validar a estrutura interna da Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho foi utilizada a Análise Factorial Confirmatória. Os diferentes modelos constituídos encontram-se ilustrados na Tabela 4.

Tabela 4

Índices de Ajustamento dos modelos da escala Metacognição em Contexto de Trabalho

	χ^2/gl	CFI	RMSEA	AIC
Modelo Original	3,024	0,873	0,077	424,830
Modelo 1 e6 e e8 correlacionados	2,926	0,880	0,075	412,542
Modelo 2 e6 e e8 correlacionados e variável latente de 2ª ordem	2,926	0,880	0,075	412,542

O primeiro modelo reflecte o Modelo Original definido por Braya (2015) que apresentou um ajustamento sofrível tanto ao nível do χ^2/gl como do CFI e um bom ajustamento do RMSEA. Assim, na tentativa de encontrar um melhor ajustamento global do modelo foram constituídos outros dois modelos (Modelo 1 e 2), onde no primeiro foram apenas correlacionados os erros 6 e 8 e no segundo também constituída uma variável latente de 2ª ordem. A análise dos valores obtidos permite observar que os índices destes dois modelos se mostram iguais e um pouco mais adequados que o primeiro. Assim, optou-se por seleccionar o Modelo 2 (Figura 3), pois foi considerada benéfica a constituição de uma variável latente de segunda ordem, pela hipótese de analisar o constructo não só através das dimensões como também de uma forma global. Desta forma o constructo passou a ser constituído por uma variável latente, a própria Metacognição, que por sua vez é constituída pelas três dimensões identificadas por Braya (2015): Conhecimento, Planeamento e Avaliação.

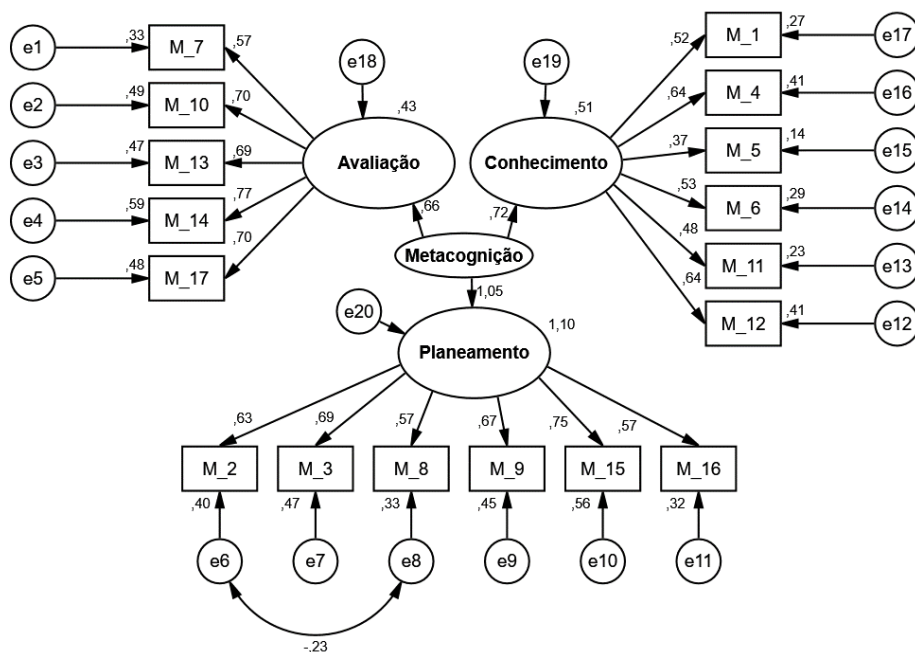


Figura 3. Modelo 2 da Escala de Metacognição em Contexto de Trabalho

Relativamente à fiabilidade, Tabela 5, analisada através do *Alpha de Cronbach*, foi verificada uma elevada consistência, não só para a escala geral ($\alpha = 0,868$ – Murphy & Davidsholder, 1988) como também para a dimensão Planeamento e Avaliação ($\alpha = 0,801$ e $\alpha = 0,810$). Pelo contrário, a dimensão Conhecimento mostra uma fiabilidade baixa ($\alpha = 0,697$ – Murphy & Davidsholder, 1988), ainda que muito próxima da moderada. Posteriormente, como não se verificou nenhuma melhoria do *Alpha de Cronbach* caso algum item fosse retirado, todos eles se mantiveram.

Tabela 5

Fiabilidade da Escala Metacognição em Contexto de Trabalho e respectivas dimensões

	Número de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Escala Geral	17	0,868
Conhecimento	6	0,697
Planeamento	6	0,801
Avaliação	5	0,810

Utrecht Work Engagement Scale (9 itens).

Todo o processo anteriormente referido foi repetido para a escala que avalia o *Engagement*. Ao nível da sensibilidade dos itens, ilustrada no Anexo C, os índices de assimetria (entre $|0,384|$ e $|0,934|$) e achatamento ($|0,100|$ e $|1,007|$) denotam não existirem violações grosseiras à

normalidade (Kline, 2011). Também nesta escala os índices de assimetria apresentam valores negativos, facto reforçado pela mediana que se encontra na categoria 4, à excepção do item 7 que se apresenta na categoria 5. Tal revela uma tendência para os participantes responderem a estes itens em categorias positivas, reflectindo elevados níveis de *Engagement*.

Relativamente ao critério da variabilidade de respostas, é de referir que os itens apresentam respostas em todas as categorias (0 – 6), à excepção do item 1 e 2 que ostentam como valor mínimo de respostas a categoria 1.

Também para esta escala se realizou uma Análise Factorial Confirmatória, de modo analisar qual o modelo que apresenta um melhor ajustamento global, ver Tabela 6. Para tal procurou-se em primeiro lugar confirmar a estrutura de três factores (vigor, dedicação e absorção) identificada por Schaufeli e Bakker (2003), todavia este modelo apresentou um mau ajustamento global (Mâroco, 2010).

Tabela 6
Índices de Ajustamento dos modelos de Work Engagement Scale

	χ^2/gl	CFI	RMSEA	AIC
Modelo Original	11,774	0,908	0,177	324,584
Modelo 1 Unifactorial	23,609	0,782	0,257	673,452
Modelo 2 Variável latente de 2ª ordem	11,774	0,908	0,177	324,584
Modelo 3 Variável latente de 2ª ordem e erros correlacionados	9,567	0,939	0,158	241,346
Modelo 4 Variável latente de 2ª ordem e erros correlacionados sem item 2	3,289	0,985	0,082	88,761
Modelo 5 Variável latente de 2ª ordem sem item 2	8,356	0,936	0,146	180,052

Ainda assim, como demonstra o Anexo D, as correlações fortes entre as três dimensões, tornaram-se evidentes. Por este motivo foram construídos dois novos modelos, um modelo unifactorial (Modelo 1) e um modelo onde foi estabelecido uma variável latente de 2ª ordem – *Engagement* (Modelo 2). Analisando os dois modelos, o primeiro apresentou índices de ajustamento

mais desadequados que o Modelo Original e o segundo modelo índices de ajustamento iguais ao original. Por este motivo a estrutura unifactorial foi abandonada e prosseguida a análise da estrutura factorial de um terceiro modelo com a correlação de erros identificados pelos índices de modificação do Modelo 2. Uma vez que os índices de ajustamento ainda não se apresentaram adequados foi analisado o conteúdo semântico dos itens, tendo-se verificado que o item 1 e 2 são semelhantes. Por o segundo permitir uma dupla interpretação (referindo-se simultaneamente a força e energia), construiu-se um novo modelo sem o mesmo, reflectido no Modelo 4. Este modelo já se apresenta adequado: $\chi^2/gl = 3,289$ (ajustamento sofrível), $CFI > 0,985$ (ajustamento muito bom) e $RMSEA < 0,082$ (ajustamento bom) (Mâroco, 2010). Por se identificar que é a exclusão do item 2 que permite o ajustamento do modelo, procurou-se analisar um outro modelo (Modelo 5), sem correlacionar os erros identificados nos modelos anteriores, porém este mostrou-se desajustado. Face ao exposto foi o Modelo 4 (Figura 4) aquele que mostrou um melhor ajuste e como tal o seleccionado para prosseguir a análise.

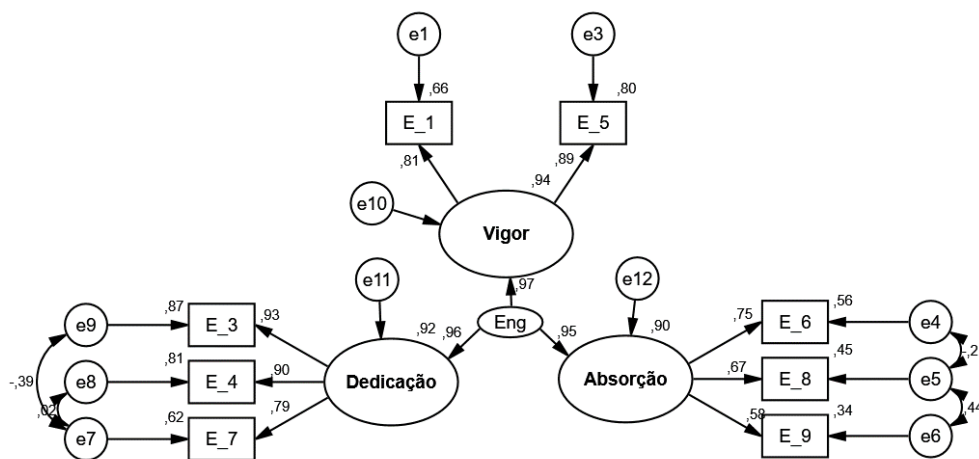


Figura 4. Modelo 4 de Utrecht Work Engagement Scale (UWES 9)

No que se refere à fiabilidade, ver Tabela 7, tanto a escala no seu geral como a dimensão Vigor e Dedicção apresentam uma fiabilidade elevada (0,920, 0,829 e 0,894 respectivamente). Por seu turno a Absorção denotou uma fiabilidade moderada, 0,748 (Murphy & Davidsholder, 1988).

Ainda que a exclusão do item 6 permitisse o aumento do *Alpha de Cronbach* desta última dimensão (0,791), considerou-se que a subida não era benéfica, pois manter-se-ia moderada, colocando-se ainda a hipótese de perda de validade de conteúdo.

Tabela 7

Fiabilidade de Work Engagement Scale e respectivas dimensões

	Número de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Escala Geral	8	0,920
Vigor	2	0,829
Absorção	3	0,748
Dedicação	3	0,894

Organizational Culture Assessment Instrument.

À semelhança dos restantes instrumentos, nenhum dos itens da presente escala apresentou desvios grosseiros à normalidade (índice de assimetria entre $|0,126|$ e $|0,812|$ e índices de achatamento entre $|0,012|$ e $|0,585|$), ver Anexo E. Também ao nível da variabilidade de respostas, todos os itens apresentam como valor mínimo 1 e valor máximo 5. A mediana encontra-se, mais uma vez, situada nas categorias positivas na maioria dos itens (categoria 4), exceptuando seis itens que se encontra na categoria 3 (CD1, CD2, CD4, G4, C2 e C4).

Prosseguiu-se com a Análise Factorial Confirmatória (Tabela 8), inicialmente com o modelo identificado por Alves (2005) – Modelo Original. Porém, por este demonstrar um mau ajustamento, procurou-se correlacionar os erros identificados. Ainda que os índices de ajustamento se tenham revelado mais próximos, também este modelo não se apresentou ajustado (Modelo 1).

Tabela 8

Índices de Ajustamento dos modelos de Organizational Culture Assessment Instrument

	χ^2/gl	CFI	RMSEA	AIC
Modelo Original	6,377	0,764	0,126	1676,623
Modelo 1 Erros correlacionados	5,322	0,822	0,113	1367,383
Modelo 2 Decomposição de instrumento				
Modelo 2.1 Cultura de clã	4,082	0,971	0,095	-
Modelo 2.2 Cultura de adhocracia e13 e e14 correlacionados	6,626 2,547	0,944 0,986	0,128 0,067	- -
Modelo 2.3 Cultura de mercado e3 e e6 correlacionados	6,286 3,802	0,952 0,977	0,124 0,091	- -
Modelo 2.4 Cultura de hierarquia	3,573	0,959	0,087	-

Tendo também este modelo mostrado não ajustado optou-se pela decomposição do instrumento nas quatro dimensões descritas na literatura – Modelo 2. Através desta decomposição, Figura 5, apenas o Modelo da Cultura de Clã (Modelo 2.1) e a da Cultura de Hierarquia (Modelo 2.4), se apresentaram ajustados (χ^2/gl ajustamento sofrível, CFI ajustamento muito bom e RMSEA ajustamento bom). As restantes estruturas (Modelo 2.2 e 2.3) revelaram índices de ajustamento inaceitáveis, pelo que se seguiu para a construção de novos modelos, com erros correlacionados. Estas correlações permitiram, em ambas as estruturas factoriais, ajustar o modelo que apresentou um χ^2/gl com ajustamento sofrível, CFI com ajustamento muito bom e RMSEA com ajustamento bom.

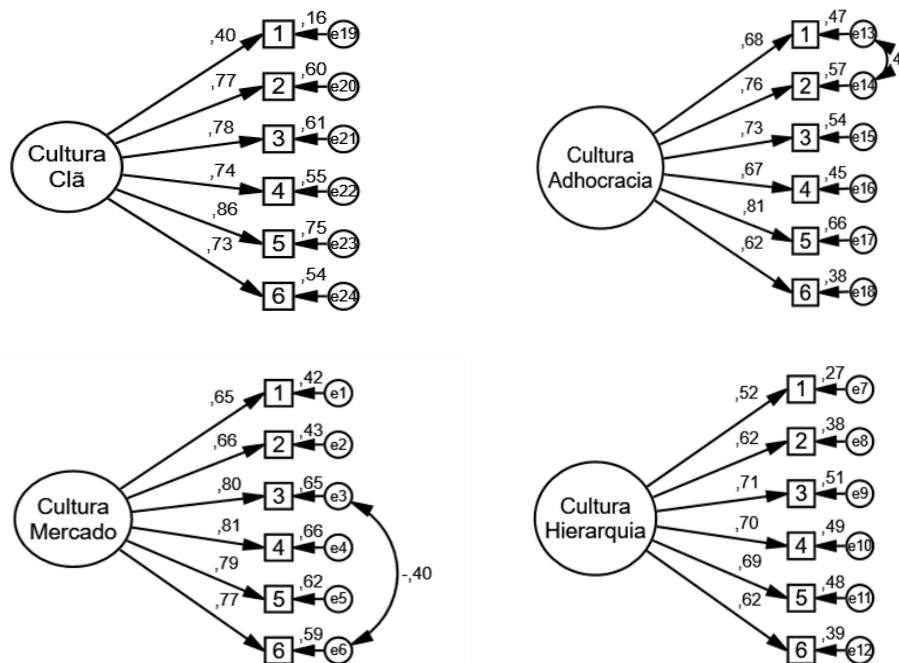


Figura 5. Modelo da decomposição do instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* em Cultura de Clã, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura de Hierarquia

Finalmente, foi analisada a consistência interna de cada uma das escalas identificadas na Análise Factorial Confirmatória, tendo todas elas apresentado uma boa consistência interna ($[0,806;0,878[$ – Murphy & Davidsholder, 1988), como demonstra a Tabela 9. Foi ainda analisado o *Alpha de Cronbach* se algum item fosse eliminado, e ainda que a exclusão do item CD1 permitisse o aumento da consistência na Escala da Cultura de Clã ($\alpha = 0,884$), foi considerado que o aumento não seria substancial e que a sua exclusão não constituiria uma mais-valia para a escala, devido à perda de validade de conteúdo no que se refere às características dominantes desta cultura.

Tabela 9

Fiabilidade de Organizational Culture Assessment Instrument e respectivas dimensões

	Número de itens	Alpha de Cronbach
Cultura de clã	4	0,862
Cultura de adhocracia	4	0,867
Cultura de mercado	4	0,878
Cultura de hierarquia	4	0,806

Big-Five Inventory (10 itens).

A análise da sensibilidade dos itens permitiu concluir que nenhum deles viola grosseiramente a distribuição normal, como demonstra o Anexo F.

Esta tabela denota ainda que todos os itens apresentam respostas nas categorias extremadas e que apenas o item 8 (“Vejo-me como alguém que é cumpridor na realização dos trabalhos”, pertencente à dimensão da Conscienciosidade) revela uma mediana extremada (Med = 5,00).

Não havendo violações grosseiras à normalidade, todos os itens foram considerados na análise seguinte. Neste campo foi construído o modelo com base na estrutura identificada para a população portuguesa por Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008), todavia este não se mostrou ajustado. Por conseguinte procurou-se construir um novo modelo sem os itens referente à dimensão da amabilidade, uma vez que os mesmos autores identificaram fragilidades nesta dimensão. Ainda assim, também esta solução não se mostrou viável.

Como tal optou-se por recorrer à Análise Factorial Exploratória, a fim de compreender o modo como os itens se encontravam distribuídos pelas respectivas dimensões, mantendo-se excluídos os itens da dimensão da amabilidade.

Através desta análise, foi possível verificar que a amostra do presente estudo não se mostra adequada (KMO = 0,513, $p < 0,001$ – Marôco, 2011), tendo-se ainda assim prosseguindo com a análise. Por seu turno, a matriz da estrutura factorial, representada pela Tabela 10, permite constatar que as únicas dimensões estáveis, i.e. respeitadoras da distribuição de itens referida por Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008), foram a Conscienciosidade e a Abertura à Experiência.

Tabela 10

Matriz de componente rodada de Big-Five Inventory (BFI 10)

	Componente			
	1	2	3	4
Extroversão (R)	-			
Extroversão	0,687			
Conscienciosidade (R)		0,830		
Conscienciosidade		0,764		
Neuroticismo (R)	-		0,506	
Neuroticismo	0,516		0,906	
Ab. Experiência (R)				0,841
Ab. Experiência	0,487			0,620

Nota: (R) – item na negativa (revertido)

Por este motivo foram as únicas que avançaram na análise, i.e. para a avaliação da fiabilidade, sendo que ambas apresentaram uma consistência interna reduzida (Murphy & Davidsholder, 1988), como demonstra a Tabela 11. Um motivo que poderá estar subjacente a esta consistência interna baixa é o facto de cada uma das dimensões ser constituída por apenas dois itens e o método de *Alpha de Cronbach* para a avaliação da fiabilidade não ser o mais adequado. Todavia as alternativas a este método não foram consideradas viáveis, tanto no que se refere à criação de formas idênticas como à análise da estabilidade temporal, dado a natureza do questionário e esta investigação contemplar apenas um único momento.

Tabela 11

Fiabilidade das dimensões de Big-Five Inventory (BFI 10)

	Número de itens	Alpha de Cronbach
Conscienciosidade	2	0,433
Abertura à experiência	2	0,238

Depois de aferidas as qualidades métricas de todas as escalas, procedeu-se à análise da sensibilidade das escalas e respectivas dimensões, como demonstra a Tabela 12. Tendo em consideração a presente tabela, nomeadamente os índices de assimetria e de achatamento, é possível apurar que tanto as escalas gerais como as dimensões seguem uma distribuição normal.

Tabela 12

Sensibilidade das escalas em estudo e respectivas dimensões

		Média	Desvio-padrão	Assimetria	Achatamento
Metacognição	Escala Geral	4,013	0,435	-0,150	0,200
	Conhecimento	4,209	0,431	-0,378	-0,111
	Planeamento	4,023	0,538	-0,407	0,659
	Avaliação	3,767	0,653	-0,436	0,217
<i>Engagement</i>	Escala Geral	4,204	1,014	-0,672	0,603
	Vigor	3,959	1,175	-0,484	0,046
	Absorção	4,311	1,040	-0,879	1,393
	Dedicação	4,259	1,141	-0,559	0,154
Cultura Organizacional	Cultura de clã	3,431	0,763	-0,464	0,134
	Cultura de adhocracia	3,411	0,740	-0,616	0,284
	Cultura de mercado	3,624	0,744	-0,689	0,661
	Cultura de hierarquia	3,482	0,662	-0,340	0,326
Traços de Personalidade	Conscienciosidade	4,324	0,645	-0,880	0,323
	Abertura à experiência	3,221	0,638	0,264	0,611

No que se refere à escala da Metacognição, tanto a escala no seu geral, como as três dimensões que a compõem, apresentam uma média de aproximadamente 4 (3,77 e 4,21), correspondendo assim à categoria “4 - concordo parcialmente”.

O mesmo panorama verifica-se na escala do *Engagement*, na medida em que a média observada na escala geral, aproximadamente 4, é idêntica à que se verifica nas três dimensões que a constituem. Este valor reflecte assim que, em média, os participantes deste estudo experienciam frequentemente vigor, absorção e dedicação na sua função. De referir ainda o índice de achatamento da dimensão Absorção, que apesar de se encontrar dentro do parâmetro, apresenta um valor bastante diferenciador dos restantes, 1,39, indicando assim um elevado grau de concentração de valores em torno do centro desta distribuição.

Relativamente à terceira variável, ainda que analisando as médias de uma forma comparada estas se revelem muito próximas (3,624 e 3,482), verifica-se que a Cultura de Mercado apresenta a sua média na categoria “4 – bastante aplicável” e as restantes na categoria “3 – por vezes aplicável”.

Por fim, as duas dimensões referentes aos Traços de Personalidade, Conscienciosidade e Abertura à experiência, enquadram-se, respectivamente, na categoria “4 – concordo parcialmente” (4,32) e na categoria “3 – nem concordo/nem discordo” (3,22). Através desta análise constata-se que os participantes se percebem como pessoas mais conscienciosas do que abertas à experiência.

Análise de correlações entre as dimensões em estudo

Para que seja possível o estabelecimento das direcções requeridas pelas hipóteses do presente estudo, importa numa primeira fase analisar as relações existentes entre as variáveis.

Para esta análise recorreu-se numa primeira fase à correlação de *Pearson*, ver Tabela 13, de modo a analisar a associação entre a Metacognição, Traços de Personalidade e a Cultura Organizacional com o *Engagement* no geral e com as respectivas dimensões.

Tabela 13

Matriz de correlações da Metacognição, Traços de Personalidade e Tipos de cultura com Engagement e respectivas dimensões

	<i>Engagement</i>	Vigor	Absorção	Dedicação
Metacognição	0,355**	0,334**	0,295**	0,344**
Avaliação	0,223**	0,189**	0,214**	0,203**
Planeamento	0,272**	0,273**	0,206**	0,270**
Conhecimento	0,394**	0,376**	0,316**	0,388**
Cultura de Clã	0,411**	0,393**	0,301**	0,430**
Cultura de Adhocracia	0,411**	0,384**	0,336**	0,404**
Cultura de Mercado	0,287**	0,255**	0,268**	0,261**
Cultura de Hierarquia	0,328**	0,314**	0,250**	0,334**
Conscienciosidade	0,257**	0,249**	0,260**	0,202**
Abertura à Experiência	0,176*	0,148*	0,193**	0,140*

** A correlação é significativa no nível 0,01 * A correlação é significativa no nível 0,05

N=342

Todas estas associações se revelaram estatisticamente significativas ($p < 0,05$). No que concerne à direcção de associação todas elas seguem uma direcção positiva, o que manifesta uma associação no mesmo sentido. Assim, por exemplo, quanto mais elevados os níveis de metacognição mais elevados serão também os níveis de *engagement*, e vice-versa.

Já ao nível da intensidade da relação importa analisar de uma forma mais detalhada. Deste modo observa-se que a Metacognição no geral mostra-se moderadamente relacionada (Marôco,

2011) com o *Engagement* e respectivas dimensões. Esta associação moderada é também verificada na relação entre as dimensões Conhecimento e Planeamento e todo o *Engagement* (à excepção da associação fraca estabelecida entre Planeamento e Absorção). Verifica-se ainda que a última dimensão de Metacognição, a Avaliação, estabelece uma associação fraca com todo o *Engagement*.

Por fim, a maioria dos Traços de Personalidade, encontra-se fracamente associada com o *Engagement* e respectivas dimensões. A excepção constata-se na relação moderada que a Conscienciosidade estabelece com o *Engagement* e com a Absorção.

Atendendo às diferentes variáveis da Cultura é possível observar que todas revelam uma associação moderada, ainda que os coeficientes de correlação da Cultura de Mercado se encontrem próximos do limiar inferior ($r = 0,250$).

Teste de Hipóteses

Findadas a avaliação das qualidades métricas das escalas e das correlações entre as variáveis, prosseguiu-se a análise das hipóteses da presente investigação. Para tal recorreu-se ao *software* IBM *Analysis of Moments Structures* (AMOS), onde foram analisados diferentes modelos de equações estruturais que retractam modelos de Regressão Linear Simples e Múltipla Univariada, através da Análise de Trajectórias (Path Analysis).

Como primeira hipótese desta investigação estabeleceu-se que:

H₁: A Metacognição exerce um efeito positivo no Engagement

Para avaliar a existência do efeito recorreu-se à Regressão Linear Simples Univariada, ilustrada na Figura 6. Esta demonstra que o referido modelo é estatisticamente significativo ($F = 7,020$; $p < 0,001$) e que explica cerca de 13% da variabilidade do *Engagement* ($r^2 = 0,126$). É ainda possível apurar que a Metacognição tem um efeito positivo, estatisticamente positivo sobre o *Engagement* ($b = 0,831$; $\beta = 0,355$; $p < 0,001$), o que permite corroborar a *Hipótese 1*.



Figura 6. Modelo ilustrativo do Efeito principal entre Metacognição e *Engagement* com estimativas standardizadas

Posteriormente, de modo a explorar quais as dimensões da Metacognição (Conhecimento, Planeamento e Avaliação) que apresentam um maior efeito sobre as dimensões do *Engagement* (Vigor, Absorção e Dedicção) realizaram-se três Regressões Lineares Múltiplas Univariadas.

Estas regressões permitiram identificar que a dimensão do Conhecimento exerce um efeito significativo nas três dimensões ($Z_{\text{vigor}} = 5,352; p < 0,001; Z_{\text{absorção}} = 4,648; p < 0,001; Z_{\text{dedicação}} = 5,697; p < 0,001$) do mesmo modo que o Conhecimento apenas sobre a Absorção ($Z_{\text{absorção}} = 2,102; p = 0,036$). Pelo contrário, o Planeamento não estabelece nenhuma relação significativa com nenhuma das dimensões do *Engagement* ($p > 0,05$).

Deste modo, torna-se possível ilustrar os modelos de Regressão Linear Múltipla Univariada, apenas com as trajectórias significativas, através da Figura 7:

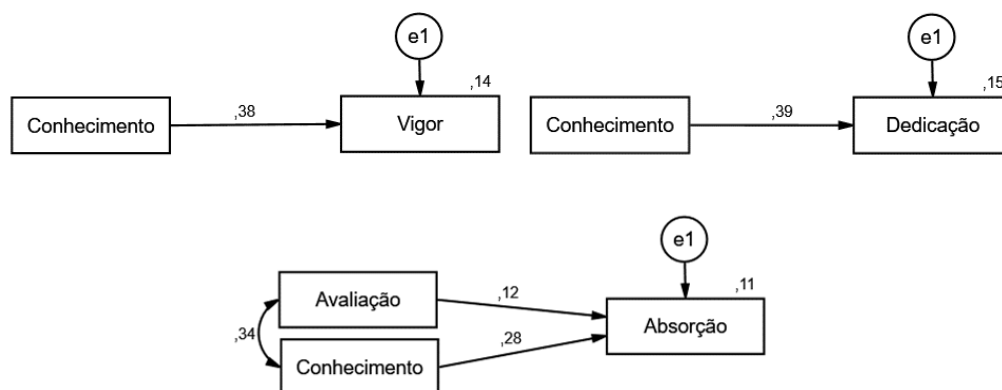


Figura 7. Modelos ilustrativos das trajectórias significativas dos Efeitos principais entre as dimensões da Metacognição e as dimensões do *Engagement*

Relativamente às relações estabelecidas importa ainda mencionar os coeficientes de determinação de cada uma das dimensões, de forma a compreender a proporção da variabilidade total explicada pela regressão e assim aferir se o modelo está ajustado aos dados (Marôco, 2011). Neste sentido, é possível afirmar que o Conhecimento explica 14% da variabilidade do Vigor e 15% da variabilidade da Dedicção. Já a Avaliação e o Conhecimento, numa perspectiva conjunta, explicam cerca de 11% da variabilidade da Absorção.

Detalhando os resultados obtidos sobre esta última dimensão do *Engagement* verifica-se que a Avaliação apresenta um coeficiente de regressão de 0,13 ($\beta = 0,127$) e o Conhecimento de 0,29 ($\beta = 0,286$), indicando assim que este apresenta um efeito de maior magnitude sobre a Absorção.

Tendo-se verificado a Hipótese 1, e explorado o impacto significativo que as dimensões da Metacognição exercem sobre as diferentes dimensões do *Engagement*, prosseguiu-se com a análise da segunda hipótese:

H₂: A cultura vigente na organização exerce um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement

Uma vez que o instrumento responsável pela mensuração da Cultura Organizacional foi decomposto em quatro escalas distintas (aquando da análise das suas qualidades métricas) e é esperado que diferentes culturas exerçam diferentes efeitos moderadores, tornou-se necessário especificar a hipótese acima referida:

H_{2.1}: A cultura de clã exerce um efeito moderador positivo na relação entre Metacognição e Engagement

H_{2.2}: A cultura de Adhocracia exerce um efeito moderador positivo na relação entre Metacognição e Engagement

H_{2.3}: A cultura de Mercado exerce um efeito moderador negativo na relação entre Metacognição e Engagement

H_{2.4}: A cultura de Hierarquia exerce um efeito moderador negativo na relação entre Metacognição e Engagement

Depois de centrar os valores das diferentes dimensões e calcular os efeitos de interacção (multiplicação da variável preditora – Metacognição – com as diferentes variáveis moderadoras – Cultura de Clã, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado e Cultura de Hierarquia), recorreu-se a quatro Regressões Lineares Múltipla Univariadas (Figura 8), de modo a que estas traduzissem cada uma das hipóteses acima referidas.

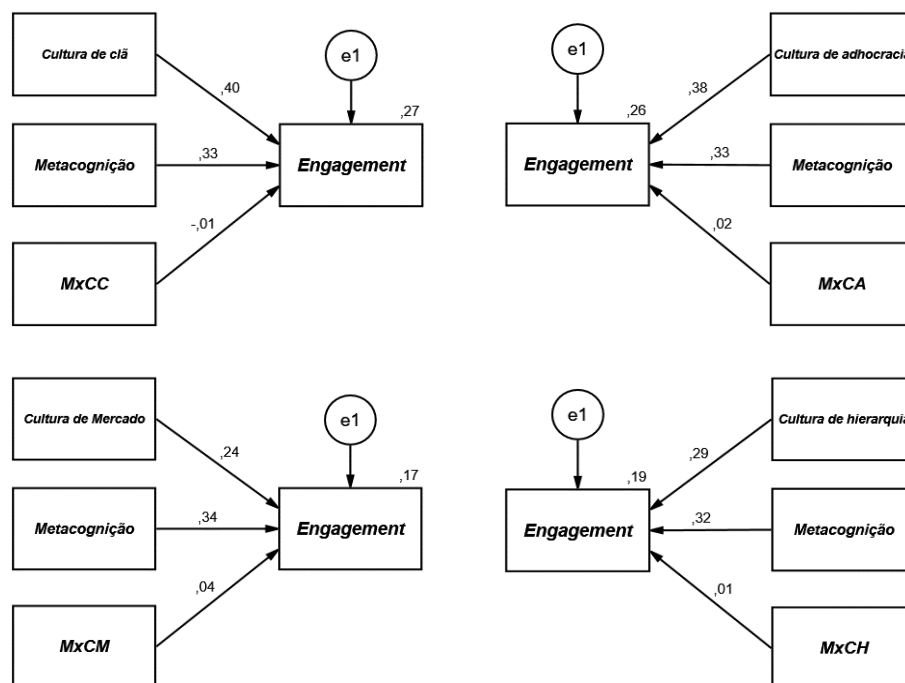


Figura 8. Regressões Lineares Múltiplas Univariadas referentes ao efeito moderador da Cultura de Clã, de Adhocracia, de Mercado e de Hierarquia na relação entre Metacognição e Engagement

Ainda que estas regressões tenham revelado modelos ajustados ($F_{MxCC} = 44,088, p < 0,001$; $F_{MxCA} = 42,052, p < 0,001$; $F_{MxCM} = 26,055, p < 0,001$ e $F_{MxCH} = 29,538, p < 0,001$) e os quatro tipos de culturas preditores do *Engagement* ($p < 0,001$), nenhum efeito de interação se revelou estatisticamente significativo, como demonstra a Tabela 14 ($p > 0,05$). Estes resultados indicam assim que nenhum dos tipos de cultura moderou o efeito principal, identificado na primeira hipótese, pelo que refutam as quatro hipóteses detalhadas ($H_{2.1}, H_{2.2}, H_{2.3}$ e $H_{2.4}$), e por conseguinte, também a *Hipótese 2*.

Tabela 14

Coefficientes das variáveis de interação Metacognição e Cultura sobre o Engagement

	b	β	t	Sig.
MxCC	-0,035	-0,013	-0,260	0,795
MxCA	0,062	0,021	0,433	0,665
MxCM	0,110	0,038	0,759	0,448
MxCH	0,018	0,005	0,099	0,921

À semelhança da exploração levada a cabo na primeira hipótese, também nesta as dimensões da Metacognição e do *Engagement* foram alvo de uma análise mais pormenorizada. Para tal foram apenas contemplados os efeitos principais que se mostraram estatisticamente significativos (Avaliação \rightarrow Absorção, Conhecimento \rightarrow Vigor, Conhecimento \rightarrow Absorção e Conhecimento \rightarrow Dedicção) e analisados os efeitos das diferentes variáveis moderadoras nestas mesmas relações.

Mais uma vez tornou-se necessário centrar as variáveis preditoras e de critério bem como estabelecer variáveis de interação. Posteriormente, foram constituídas Regressões Lineares Múltiplas Univariadas para cada um dos efeitos de moderação em estudo. Analogamente aos resultados verificados anteriormente, também aqui nenhum dos efeitos de interação se mostrou estatisticamente significativo ($p > 0,05$), indo por isso de encontro aos resultados obtidos na análise da *Hipótese 2*.

Por fim, é de relembrar que a última hipótese do presente estudo refere-se aos Traços de Personalidade na medida em que:

H₃: Os traços de personalidade exercem um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement

Para a análise desta terceira hipótese, todo o processo conduzido para a análise do efeito moderador da Cultura Organizacional foi replicado. Assim, à semelhança da segunda hipótese importou especificar a hipótese acima mencionada:

H_{3,1}: A Conscienciosidade exerce um efeito moderador positivo na relação entre Metacognição e Engagement

H_{3,2}: A Abertura à experiência exerce um efeito moderador negativo na relação entre Metacognição e Engagement

Para cada uma destas hipóteses foi estabelecido um modelo de Regressão Linear Múltipla Univariada, como demonstra a Figura 9.

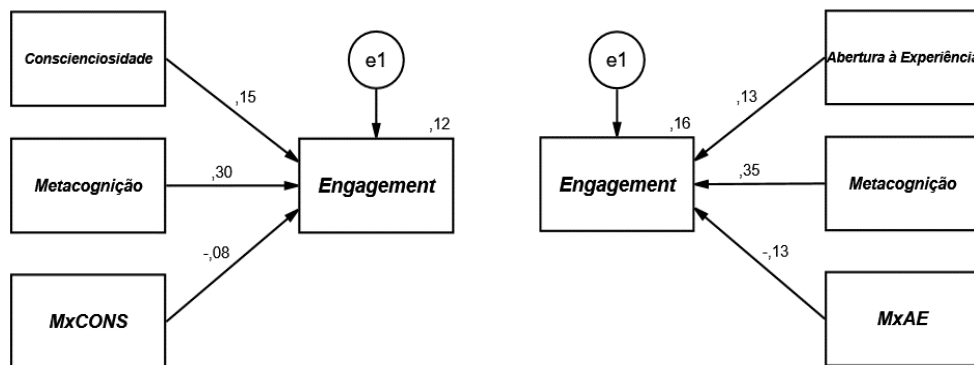


Figura 9. Regressões Lineares Múltipla Univariada referentes ao efeito moderador da Conscienciosidade e Abertura à experiência na relação entre Metacognição e *Engagement*

Analisando os resultados obtidos no primeiro modelo comprova-se que apesar de a Conscienciosidade exercer uma influência estatisticamente significativa sobre o *Engagement* ($p = 0,004$), a mesma não se verifica quando associada à Metacognição ($F = -1,483$; $p = 0,138$). Por este motivo a *Hipótese 2*, relativa ao efeito moderador da Conscienciosidade na relação entre Metacognição e *Engagement* não foi corroborada.

Já os resultados obtidos no segundo modelo permitem apurar que a Abertura à Experiência exerce um impacto positivo estatisticamente significativo sobre o *Engagement* ($b = 0,210$; $\beta = 0,132$; $p < 0,001$), influência esta que também se verifica quando se associa à Metacognição ($b = -0,484$; $\beta = -0,129$; $p < 0,001$) e que permite corroborar a *Hipótese 2*. De modo a ser possível uma análise mais profunda desta influência da Abertura à Experiência como variável moderadora procedeu-se à sua ilustração gráfica, representada na Figura 10.

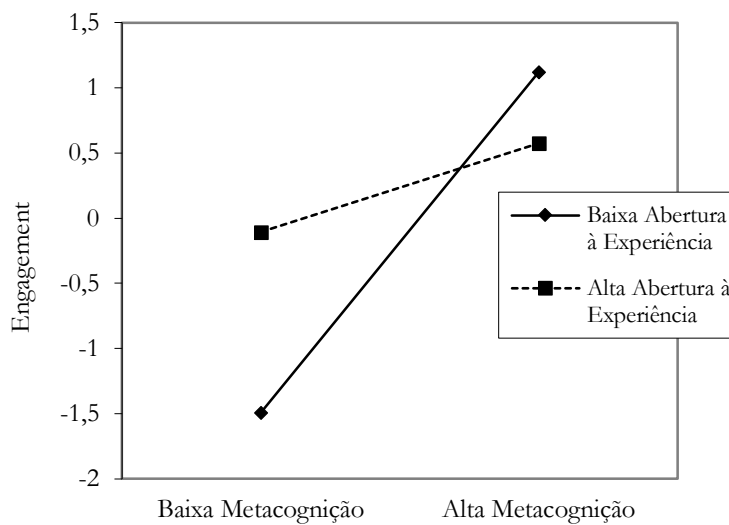


Figura 10. Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Abertura à Experiência sobre Metacognição e *Engagement*

Através deste gráfico é então possível constatar que em situações de baixa Metacognição são os altos níveis de Abertura à Experiência que proporcionam maiores níveis de *Engagement*, ao contrário do que se verifica em situações de alta Metacognição, onde são os baixos níveis de Abertura à Experiência que proporcionam os níveis de *Engagement* mais elevados.

A presente figura permite ainda avaliar que a diferença entre a baixa e a alta Abertura à Experiência é superior na condição de Baixa Metacognição ($\Delta = -1,388$) quando comparada com a diferença na condição de Alta Metacognição ($\Delta = 0,548$).

Por outro lado, no que se refere ao *Engagement*, os níveis deste vêm-se aumentados quando a esta Abertura à Experiência são associados altos níveis de Metacognição, independentemente da alta ou baixa Abertura à Experiência.

Estes dados, em combinação com os obtidos pela Regressão Linear Múltipla Univariada, permitem concluir que, apesar destas duas variáveis isoladamente exercerem um impacto positivo no *Engagement*, a Abertura à Experiência quando combinada com a Metacognição invertem o seu impacto, passando a exercer um efeito negativo, estatisticamente significativo, sobre o *Engagement*.

Por fim, foi ainda analisado o efeito moderador destes dois Traços de Personalidade sobre as relações estabelecidas entre as dimensões da Metacognição e do *Engagement* (Avaliação \rightarrow Absorção, Conhecimento \rightarrow Vigor, Conhecimento \rightarrow Absorção e Conhecimento \rightarrow Dedicção).

Relativamente à Abertura à Experiência, verificou-se que apesar do efeito estatisticamente significativo sobre todas as dimensões de *Engagement* avaliadas ($p < 0,05$), quando associada às

dimensões da Metacognição, este efeito perde-se não sendo possível estabelecer um efeito moderador estatisticamente significativo ($p > 0,05$). Estes resultados tomam assim uma posição contrária ao verificado no efeito principal Metacognição \rightarrow *Engagement*, que permitiu corroborar a *Hipótese 2* relativa a esta variável moderadora.

Por seu turno, ao nível da Conscienciosidade os resultados também não foram de encontro aos obtidos inicialmente (i.e. a conscienciosidade não modera a relação de Metacognição e *Engagement*), já que desta análise foi possível estabelecer efeitos moderadores sobre três dos efeitos principais, ver Tabela 15.

Tabela 15
Coefficientes da Conscienciosidade como variável moderadora sobre a relação entre as dimensões da Metacognição e do Engagement

	b	β	t	Sig.
Avaliação \rightarrow Absorção	-0,104	-0,048	-0,927	0,354
Conhecimento \rightarrow Vigor	-0,412	-0,107	-2,122	0,034
Conhecimento \rightarrow Absorção	-0,410	-0,119	-2,327	0,020
Conhecimento \rightarrow Dedicção	-0,565	-0,150	-3,004	0,003

Para um aprofundamento da análise do impacto da Conscienciosidade sobre cada uma destas relações, foram elaborados três gráficos, Figura 11, de modo a cada um representar estes efeitos moderadores.

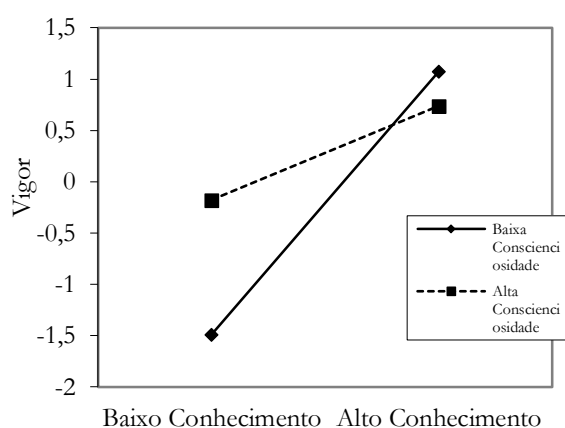


Figura 11A. Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Vigor

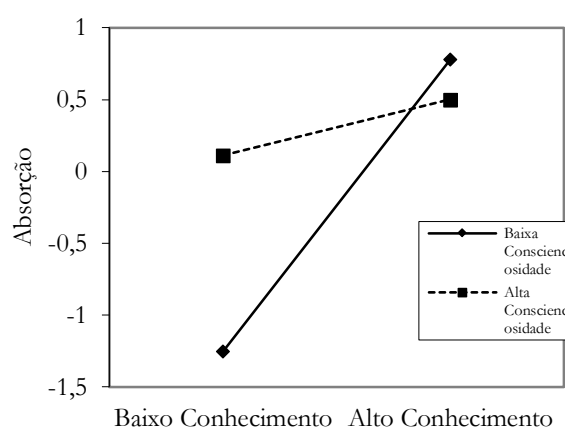


Figura 11B. Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Absorção

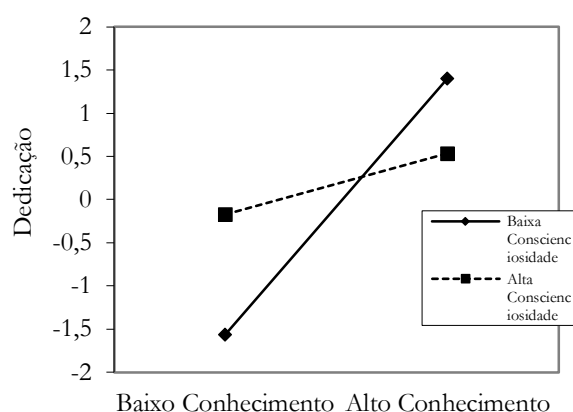


Figura 11C. Gráfico ilustrativo do efeito de moderação da Conscienciosidade sobre a relação entre Conhecimento e Dedicção

Assim, a análise conjunta das Regressões Lineares Múltiplas Univariadas e dos gráficos que compõem a Figura 11, possibilitam o entendimento de que a Conscienciosidade exerce um efeito moderador sobre as relações que o Conhecimento estabelece com as três dimensões do *Engagement* ($p < 0,05$).

De forma semelhante à análise da Figura 10 também aqui em situações de baixo Conhecimento são os altos níveis de Conscienciosidade que proporcionam maiores níveis de Vigor, Absorção ou Dedicção, ao contrário do que se verifica em situações de alto Conhecimento, onde são os baixos níveis de Conscienciosidade que proporcionam os níveis de Vigor, Absorção ou Dedicção mais elevados. É também possível identificar que no caso do Vigor e da Absorção a diferença entre a baixa e a alta Conscienciosidade é superior na condição de Baixo Conhecimento ($\Delta = -1,314$ e $\Delta = -1,362$, respectivamente) quando comparada com a diferença na condição de Alto Conhecimento ($\Delta = 0,334$ e $\Delta = 0,278$, respectivamente). Já no caso da Dedicção esta diferença não é notória ($\Delta = -1,394$ e $\Delta = 0,866$).

Neste sentido, apesar destas duas variáveis isoladamente exercerem um impacto positivo nas diferentes dimensões do *Engagement*, a Conscienciosidade quando combinada com o Conhecimento exerce um efeito negativo, estatisticamente significativo, sobre o Vigor, Dedicção e Absorção ($b_{\text{Vigor}} = -0,412$; $\beta_{\text{Vigor}} = -0,107$; $p_{\text{Vigor}} = 0,034$; $b_{\text{Dedicção}} = -0,565$; $\beta_{\text{Dedicção}} = -0,150$; $p_{\text{Dedicção}} = 0,003$ e $b_{\text{Absorção}} = -0,410$; $\beta_{\text{Absorção}} = -0,119$; $p_{\text{Absorção}} = 0,020$).

Como referido, conclui-se que, ao contrário do que se verificou na relação Metacognição \rightarrow *Engagement*, aqui a Conscienciosidade revelou uma moderação estatisticamente significativa. Todavia continua a não corroborar a *Hipótese 2* no que diz respeito a esta variável, uma vez que esta hipotetiza um efeito moderador positivo, verificando-se ao invés um efeito moderador negativo.

DISCUSSÃO

A presente investigação teve como objectivo o estudo da relação entre a Metacognição, o *Engagement*, a Cultura Organizacional e os Traços de Personalidade. Para tal, procurou-se num primeiro momento estabelecer uma relação de predição da Metacognição sobre o *Engagement*, bem como já num segundo momento, analisar o efeito moderador da Cultura Organizacional e dos Traços de Personalidade nesta mesma relação.

No que concerne à primeira hipótese: *A Metacognição exerce um efeito positivo no Engagement*, era esperado que quanto maior a percepção de metacognição por parte do colaborador, maior fosse o seu nível de *Engagement*.

Uma primeira análise, possível através do coeficiente de correlação de *Pearson*, verificou-se a existência de uma associação estatisticamente significativa e positiva entre as duas variáveis. Permitindo assim concluir que há medida que os níveis de metacognição aumentam também os níveis do *Engagement* aumentam, e vice-versa.

Contudo é mediante o modelo do efeito da Metacognição sobre o *Engagement* se mostrar estatisticamente significativo, que é possível corroborar a Hipótese 1. A análise de resultados levada a cabo permite ainda concluir que a Metacognição explica 13% do *Engagement*, i.e. o envolvimento do colaborador na sua função deve-se, em 13%, à percepção que o colaborador tem do seu conhecimento declarativo e procedimental das tarefas bem como à capacidade de planificar e avaliar os próprios recursos cognitivos.

Ainda que não existam estudos conduzidos no âmbito organizacional sobre esta relação, a metacognição foi já amplamente investigada no campo educacional. Como tal torna-se possível estabelecer de algum modo um paralelismo entre os resultados evidenciados nesta investigação e a literatura existente.

A maior parte das vezes mencionado como envolvimento cognitivo do aluno (definido como o envolvimento activo do aluno nas tarefas ou actividade de aprendizagem), alguns autores, como o exemplo de Rola (2012), defendem a existência desta relação, referindo que o envolvimento cognitivo é caracterizado pela utilização de processos metacognitivos.

Outros autores vão um pouco mais além, mencionando as estratégias de metacognição auto-reguladas, contempladas na dimensão Avaliação e Planeamento no presente estudo, como elemento relevante para o envolvimento do aluno nas suas tarefas (e.g Zimmerman, 1990).

No contexto organizacional, surge um estudo, que contempla a metacognição, no qual se procura estabelecer uma relação com o desempenho. Embora este não seja o objectivo do presente estudo, é relevante a investigação levada a cabo por Cho e Jung (2014) pela, já mencionada, forte relação existente entre o *Engagement* e o desempenho (Christian et al., 2011). Estes autores, a partir de uma amostra de 190 empresários dos EUA (donos de empresas ou fundadores), encontram evidências de que as habilidades metacognitivas de empresários têm um efeito não só positivo mas também significativo no seu desempenho. Neste sentido, surge ainda um outro estudo conduzido ao nível de performance de equipas, que reconhece a importância de investir na aprendizagem de capacidades metacognitivas para que os colaboradores adquiram capacidade para abordar, diagnosticar, interpretar e responder de forma eficaz aos desafios (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000 citado por Abreu, 2012).

Mais uma vez, esta relação ganha sustentação na investigação na área educacional, onde diversos autores identificam a metacognição como um forte preditor do desempenho do aluno (e.g Freire, 2009; Dunning, Johnson, Ehrlinger, & Kruger, 2003; Dunlosky & Thiede, 1998; Kruger & Dunning, 1999).

Estes dados parecem então dar suporte aos resultados aqui encontrados, na medida em que fundamentam a influência da metacognição sobre o *engagement*.

A pesquisa adicional levada a cabo com as dimensões que constituem a Metacognição (Conhecimento, Planeamento e Avaliação) e o *Engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção) teve como objectivo aprofundar a análise da primeira hipótese, e assim compreender se todas as dimensões possuem um papel preponderante nesta relação. Desta forma, era expectável que quanto maior o conhecimento e a utilização do planeamento e da avaliação como estratégia de auto-regulação maior fosse o Vigor, a Absorção, a Dedicção do colaborador. Todavia nem todas estas relações de predição se mostram significativas.

Detalhando a análise das dimensões da Metacognição, verifica-se que o Planeamento não revelou nenhuma relação estatisticamente significativa, não podendo ser considerada na predição. Tal acaba por não ir de encontro ao defendido por Bzuneck, Megliato & Rufini (2013) que referem o planeamento como uma das estratégias de auto-regulação subjacente ao envolvimento dos alunos nas suas tarefas. Esta relação seria expectável também no âmbito organizacional, uma vez que o planeamento ao referir-se à selecção e seriação de estratégias e recursos (Miller, 1985) possibilitaria ao colaborador uma melhor percepção do processo subjacente à tarefa, fomentando assim o seu entusiasmo, concentração e resiliência (Salanova et al., 2000).

Todavia, analisando ainda os coeficientes de correlação verifica-se que esta dimensão se mostra positivamente correlacionada com as três do *Engagement*, sugerindo assim que quanto mais o colaborador utiliza o planeamento como estratégia de auto-regulação maior o seu nível de Vigor, Absorção e Dedicção e vice-versa. Esta conjugação de análises permite então concluir que apesar de existir correlações significativas entre o Planeamento e as dimensões do *Engagement* não é possível estabelecer a direcção sugerida. Como tal sugere-se que esta relação seja explorada em estudos futuros, de modo a compreender o modo como estas variáveis se relacionam.

De forma semelhante também a dimensão Avaliação se revela positivamente correlacionada com as três dimensões de *Engagement*, espelhando que a níveis elevados de Avaliação estão associados níveis elevados de Vigor, Absorção e Dedicção e vice-versa. Contudo, observando o efeito preditivo estabelecido com cada uma delas, verifica-se que apenas o efeito sobre a Absorção é estatisticamente significativo. Especificando esta relação constata-se que os níveis de Absorção do colaborador face à função dependem, em parte, da utilização da Avaliação como estratégia de auto-regulação. Uma possível justificação para esta relação poderá ser o facto dos processos subjacentes à Avaliação, nomeadamente a revisão de objectivos (Schraw et al., 2006) fazer com que o colaborador se concentre totalmente no alcance dos mesmos, não dando pelo tempo passar e tenha dificuldade em desligar-se (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002), i.e. absorve-se plenamente na sua função.

Por fim, é a dimensão do Conhecimento a única que influencia as três dimensões do *Engagement*. Este facto é suportado, num primeiro momento, pelos coeficientes de correlação, que reflectem uma associação positiva e moderada entre o Conhecimento e o Vigor, Dedicção e Absorção. Posteriormente é também reforçado pelo estabelecimento do efeito de predição, estatisticamente significativo, desta dimensão metacognitiva sobre as três relativas ao *Engagement*.

Em parte é possível explicar esta relação por algumas evidências encontradas por Freire (2009). Este autor chegou à conclusão que, no âmbito educacional, o conhecimento metacognitivo possibilita a consciência dos processos envolvidos na realização de uma determinada tarefa. Tal pode constituir uma base para a compreensão da relação em estudo na medida em que o colaborador ao ter este conhecimento metacognitivo (i.e. conhecer a estrutura das tarefas e o modo de aplicação de uma estratégia), identifica-se com a tarefa que está a realizar, o que se reflecte numa vontade de investir, num entusiasmo e concentração na sua função.

Concretizando, nesta predição é possível assinalar que é sobre a Dedicção que o Conhecimento exerce a sua maior influência, explicando cerca de 15% da mesma. Sobre o Vigor,

a magnitude de efeito é muito semelhante, uma vez que a consciência do colaborador sobre si próprio e o conhecimento do modo de aplicação e execução de uma tarefa (Conhecimento declarativo e procedimental – Schraw & Moshman, 1995; Paris et al., 1983) explicam cerca de 14% dos níveis de energia, resiliência e vontade de investir do colaborador (Vigor – Salanova et al., 2000). Ao nível da Absorção não é possível identificar a magnitude de efeito do Conhecimento de uma forma isolada, uma vez que esta é também explicada pela Avaliação. Ainda assim, verifica-se que em conjunto, a Avaliação e o Conhecimento, explicam cerca de 11% da Absorção.

A presente análise permite ainda concluir que esta dimensão do *Engagement*, a Absorção, é a menos explicada pelas dimensões da Metacognição, e que ainda assim, como referido no capítulo anterior, o Conhecimento apresenta um efeito de maior magnitude sobre a Absorção face ao efeito da Avaliação.

Conclui-se então que relativamente à Hipótese 1, na qual é estabelecido o impacto da Metacognição sobre o *Engagement*, parece ser o Conhecimento o factor metacognitivo mais preponderante nesta relação.

No que diz respeito à Hipótese 2 do presente estudo: *A Cultura vigente na organização exerce um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement*, era esperado que o impacto que a Metacognição exerce no *Engagement* sofresse alterações consoante a cultura vigente na organização. Assim, e tendo sobretudo em consideração o factor da flexibilidade do Modelo de Valores Contrastantes, era expectável que por um lado a Cultura de Clã e a de Adhocracia exercesse um efeito moderador positivo na relação entre Metacognição e *Engagement*, e que por outro a Cultura de Mercado e de Hierarquia exercesse um efeito moderador negativo. Contudo, nenhuma destas hipóteses foi confirmada, concluindo-se assim que a cultura vigente na organização não moderou a relação identificada na primeira hipótese. A análise conduzida posteriormente, com as dimensões da Metacognição e do *Engagement*, revelou também a inexistência deste efeito moderação.

Não obstante a esta refutação considera-se relevante uma análise mais aprofundada destes modelos. Tendo já sido analisada a relação da Metacognição com o *Engagement* e o impacto de estas variáveis de interacção sobre o *Engagement*, importa analisar a relação que cada Cultura estabelece com o *Engagement*, e respectivas dimensões. Neste campo, todas as relações se mostraram significativas e positivas, revelando assim que quanto mais presente qualquer um dos tipos de cultura na organização maiores os níveis de *Engagement*, Vigor, Absorção e Dedicção do colaborador.

Estes resultados acabam por, na sua maioria, se opor aos encontrados por Krog (2014), que analisou a influência da Cultura Organizacional nas três dimensões do *Engagement*. O autor só identificou uma relação estaticamente significativa entre a Cultura de Clã e a Dedicção, que à semelhança do presente estudo, se revelou positiva. Relativamente às restantes relações nenhuma se revelou estatisticamente significativa, ainda assim algumas delas tenham reflectido uma tendência contrária à identificada no presente estudo. Este é o caso da influência da Cultura de Adhocracia, de Mercado e de Hierarquia sobre qualquer uma das dimensões do *Engagement*, que se revelou negativa no estudo de Krog (2014) e positiva no corrente. Assim, mais estudos são requeridos para compreender esta relação.

De mencionar também que apesar de não ser possível estabelecer este efeito moderador, considera-se que a constatação do impacto da Cultura poderá ser um ponto de partida para a compreensão do modo como ela modera a relação entre Metacognição e *Engagement*. Verificando-se uma influência positiva de qualquer Cultura Organizacional sobre o *Engagement* e considerando-se que, como referido anteriormente, um dos principais antecedentes do *Engagement*, ao nível dos aspectos organizacionais, é o suporte social – relacionado com a assistência e aconselhamento dado tanto pelos supervisores como pelos colegas (Christian et al., 2011) – poderá fazer sentido o efeito moderador não estar relacionado com o estabelecimento de uma cultura organizacional específica, mas sim com a percepção que o colaborador tem da mesma adequar-se à sua função. Isto porque só assim ele sentirá que a cultura vigente na organização fornece o suporte necessário para o seu envolvimento nas tarefas.

Considerando a terceira hipótese desta investigação: Os traços de *personalidade exercem um efeito moderador na relação entre Metacognição e Engagement*, era expectável que o impacto exercido pela Metacognição sobre o *Engagement* sofresse variações consoante a personalidade do colaborador. Por um lado, era esperado que a Conscienciosidade exercesse um efeito moderador positivo na relação entre Metacognição e *Engagement*, por retractar a orientação para o trabalho e o alcance de resultados (John et al., 2008). E por outro que a Abertura à Experiência exercesse um efeito moderador negativo nesta mesma relação, uma vez que espelha o interesse em explorar novas realidades (John et al., 2008), reflectindo por isso um menor foco na sua tarefa.

Examinando os resultados obtidos através das análises levadas a cabo no capítulo antecedente é possível compreender que apenas a hipótese relativa ao efeito moderador da Abertura à Experiência foi corroborada.

Neste modelo foi possível identificar não só o impacto positivo da Abertura à Experiência sobre o *Engagement*, como também o seu efeito negativo na relação descrita na primeira hipótese. Este efeito, contrário ao que exerce quando isolado, reflecte então a diminuição dos níveis de *Engagement*, quando à Metacognição é associado o Traço de Personalidade da Abertura à Experiência. Poderá ser colocada como hipótese justificativa deste efeito negativo, o facto de o colaborador, ao gostar tipicamente de experimentar diversas tarefas (i.e. aberto à experiência), acabar por focar a sua atenção num conjunto de tarefas muito mais amplo do que alguém que não apresente níveis de Abertura à Experiência tão elevados. E ser esta amplitude de interesses que, quando associada à Metacognição, diminui o estado de *Engagement* do colaborador.

Examinando a literatura existente verifica-se que se por um lado este efeito de moderação não foi até então averiguado, por outro a associação da Abertura à Experiência ao *Engagement* já fora amplamente testada. Neste âmbito, os resultados da presente investigação parecem encontrar reforço em estudos anteriores, nomeadamente no que se refere à associação entre os dois constructos. Diversos estudos, entre eles os conduzidos por Pocnet et al. (2015) e Ariani (2015) encontraram evidências de uma associação fraca entre a Abertura à Experiência e o *Engagement*, à semelhança dos resultados obtidos na presente investigação. Também os estudos de Ongore (2014) e Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi & Zaidi (2013) permitem que as evidências do presente estudo sejam reforçadas, visto que também aqui foi possível estabelecer a Abertura à Experiência como preditora do *Engagement*.

Por fim, relativamente a esta hipótese importa ainda mencionar a análise por dimensões realizada posteriormente.

Esta revelou que ao contrário da relação principal estabelecida entre Metacognição e *Engagement*, aqui a Abertura à Experiência não estabeleceu nenhum efeito moderador. Tal parece indicar que para a Abertura à Experiência ser constituída como moderadora é necessário contemplar tanto a Metacognição como o *Engagement* numa perspectiva geral.

Já no que concerne ao efeito moderador da Conscienciosidade, embora este não se tenha verificado a influência positiva da Conscienciosidade sobre o *Engagement* já relatada na literatura por Ongore (2014), Kim et al. (2009, citado por Ariani, 2015) e Handa e Gulati (2014) foi também encontrada na presente investigação.

Uma análise que parece ajudar a compreensão do porquê desta moderação não se verificar é a observação deste mesmo efeito moderador sobre as dimensões da Metacognição e do *Engagement* que se revelaram significativas. Isto porque examinando cada uma destas relações

constata-se que a Conscienciosidade só tem impacto no *Engagement* quando associada à dimensão Conhecimento. Tal permite evidenciar que a Conscienciosidade só se estabelece como moderadora na relação entre Conhecimento e Vigor, Dedicção e Absorção, e não entre a Metacognição e *Engagement* como constructos gerais.

Ainda assim, a verificação deste efeito moderador também não vai de encontro à hipótese colocada, uma vez que esta hipotetiza um efeito moderador positivo, verificando-se pelo contrário um efeito de moderação negativo. Assim, à semelhança da Abertura à Experiência, sugere a diminuição dos níveis de *Engagement*, quando à Metacognição é associado o Traço de Personalidade da Conscienciosidade.

Sendo a Conscienciosidade caracterizada por uma atitude positiva e uma elevada motivação para o trabalho (Ariani, 2015), consideram-se necessários estudos futuros para que este efeito negativo seja compreendido.

Limitações & Sugestões

Ao longo do presente capítulo foram já apresentadas algumas sugestões para estudos futuros resultantes da discussão dos resultados obtidos. Todavia a actual investigação ostenta, inevitavelmente, limitações que deverão ser consideradas na exploração futura deste tema.

A primeira limitação relaciona-se com a sequência de escalas do Questionário. Na presente investigação, a primeira escala apresentada é a referente à Metacognição, que se inicia com a pergunta “Em termos Profissionais conheço os meus pontos fortes e fracos?”. Tal poderá constituir uma limitação, na medida em que o participante pode considerar a primeira questão intrusiva, comprometendo deste modo a sua sinceridade, e por isso veracidade das suas respostas. Por este motivo, sugere-se que em estudos futuros esta escala seja a última a ser apresentada, optando por iniciar o questionário com escalas que se refiram a constructos exteriores ao participante, como seria o caso da escala da Cultura Organizacional.

Uma outra limitação relaciona-se com as escalas aplicadas, nomeadamente as responsáveis pela mensuração da Cultura Organizacional e dos Traços de Personalidade.

Relativamente a *Organizational Culture Assessment Instrument* foi tomada a decisão de utilizar a versão adaptada por Alves (2005), que pressupõe um esquema de resposta do tipo *Likert* com 5 pontos, ao invés da distribuição de 100 pontos como estabelecido pelos autores da escala. Este afastamento do esquema de resposta pode resultar numa limitação, pois não incentiva à

hierarquização de culturas como o esquema de resposta de Cameron e Quinn (2006), relevante para uma melhor diferenciação de culturas entre os participantes.

Já a limitação de *Big-Five Inventory* (BFI 10), esta prende-se sobretudo com as suas qualidades métricas, manifestamente reduzidas, uma vez que estas acabam por comprometer a validade dos resultados encontrados. Por outro lado a análise do efeito moderador dos Traços de Personalidade revelou-se limitada, pois apenas foi possível contemplar duas, das cinco dimensões, que constituem este constructo.

Neste sentido, sugere-se que estudos futuros considerem um esquema de resposta para *Organizational Culture Assessment Instrument* baseado na distribuição de pontos e que *Big-Five Inventory* de 10 itens só seja considerado para o Teste de Hipóteses, quando revelar qualidades métricas ajustadas às análises requeridas pela investigação.

Uma outra sugestão prende-se com o referido neste capítulo ao nível do efeito moderador não estar relacionado com o estabelecimento de uma cultura específica, mas sim com a percepção que o colaborador tem da mesma adequar-se à sua função. Deste modo, sugere-se que em estudos futuros seja confirmada a satisfação do colaborador com a cultura organizacional vigente, pois acreditamos que o colaborador só poderá apresentar elevados níveis de *engagement* se sentir que a cultura lhe fornece o suporte necessário. A sua medição será possível através do preenchimento da mesma escala utilizada no presente estudo, sendo apenas acrescentada uma questão bidireccional de adequação da cultura (e.g. “Considera a cultura organizacional da sua empresa adequada?”).

Uma última limitação fundamenta-se na assunção de Lai (2011), de que a Metacognição é experienciada sobretudo quando estamos conscientemente envolvidos em actividades intelectuais reflexivas. Uma vez que o presente estudo não controlou este factor, propõe-se que no futuro as investigações sejam conduzidas no sentido de identificar qual o tipo de função desempenhada pela pessoa, de forma a averiguar possíveis diferenças, e analisar se tal tem implicações nos níveis de *Engagement*.

Considerações Finais

Ainda que este estudo apresente algumas limitações, revela-se de extrema relevância não só teórica como prática.

No primeiro campo, a contemplação da Metacognição integra uma das primeiras abordagens desta temática no mundo organizacional, e como tal pode constituir um ponto de

partida para um novo entendimento de aspectos organizacionais e assim ajudar na compreensão de acontecimentos até agora pouco claros.

Já numa perspectiva prática, a constatação do efeito preditor da Metacognição sobre o *Engagement*, e do efeito moderador dos Traços de Personalidade sobre esta relação, permite às organizações consciencializarem-se da importância de analisar as características individuais dos candidatos aquando da sua selecção. Isto porque, quanto mais presentes se encontrarem estas características no colaborador, maior será a certeza de que os níveis de *engagement* corresponderão às expectativas, i.e. elevados, elemento que se torna uma vantagem importante, não só pelo impacto para cada colaborador como também para o organização. Por um lado, potencia o bem-estar, satisfação, emoções positivas e qualidade de vida generalizada de cada colaborador e por outro aumenta a competitividade da organização, pelo impacto positivo que exerce sobre elementos como a rentabilidade, produtividade, vendas.

No que concerne ao impacto da Cultura, estudos futuros são necessários para conseguir compreender a relação que estabelece com a Metacognição e o *Engagement*. Todavia permite desde já estabelecer um efeito preditor sobre o *Engagement*, à semelhança de anteriores estudos, reforçando assim a importância da Cultura vigente na organização sobre os níveis de *Engagement* dos seus colaboradores para com a função que desempenham.

Assim, parece estarmos em posição de responder, em parte, à questão “Modero Eu? Moderamos Nós?”, uma vez que os resultados obtidos mostram evidências de uma resposta positiva à primeira questão mas, para já, negativa à segunda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, A. (2012). *Processos de coordenação de equipa e Engagement individual: uma relação multinível* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Allport, F. (1937). Toward a Science of Public Opinion. *Public Opinion Quarterly*, 1 (1), 7–23.
- Allport, G. & Odbert, H. (1936). Trait-Names; A psycho-lexical study. *Psychological Review Publications*, 47 (1), 1–171.
- Alves, A. (2005). *A relação entre cultura organizacional e eficácia* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e de Empresas.
- Ariani, D. (2015). Relationship Model Of Personality, Communication, Student Engagement, And Learning Satisfaction. *Business, Management and Education*, 13 (2), 175–202.
- Baker, L. (1989). Metacognition, comprehension monitoring, and the adult reader. *Educational Psychology Review*, 1 (1), 3–38.
- Bakker A., Albrecht, S. & Leiter M. (2011) Key questions regarding work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (1), 4–28.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 12, 393–417.
- Balcikanli, C. (2011). Metacognitive awareness inventory for teachers (MAIT). *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 9 (3), 1309–1332.
- Barbosa, I. (2003). *Subculturas Organizacionais em ambiente académico na perspectiva da gestão da diversidade: o caso da Universidade do Minho* (Dissertação de Mestrado). Braga: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

- Barreira, L. (2014). *Inteligência emocional: associação com job Engagement em enfermeiros, no contexto da oncologia* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Barrick, M. & Mount, M. (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 Conferência Avaliação Psicológica: Formas e Contexto, In *Actas do XIII Congresso Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contexto*, Braga.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction : A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4 (2), 132–149.
- Bloor, G. & Dawson, P. (1994). Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies*, 15, 275-295.
- Braya, J. (2015). *Criação e validação de um instrumento de metacognição em contexto organizacional* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISPA.
- Bresó, E., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase Engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61, 339–355.
- Brown, A. (1978). Knowing when, where, and how to remember: A problem of metacognition. *Advances in Instructional Psychology*, 1, 225–253.
- Bzuneck, J., Megliato, J. & Rufini, S. (2013). Engajamento de adolescentes nas tarefas escolares de casa: Uma abordagem centrada na pessoa. *Psicologia Escolar e Educacional*, 17 (1), 151–161.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Carver, C., Sutton, S. & Scheier, M. (2000). Action, emotion and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 741–751.

- Cattell, H. & Mead, A. (2003). *The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. I G. Boyle, G. Matthews & Saklofske (Eds.), *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment* (135–159). Los Angeles: Sage.
- Chen, M., Gualberto, P. & Tameta, C. (2009). The Development of Metacognitive Reading Awareness Inventory. *TESOL Journal*, 43 (1), 43–57.
- Cho, Y. & Jung, J. (2014). The Relationship Between Metacognition, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20 (2), 71–87.
- Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: a quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Claver, E., Llopis, J. & Gonzalez, M. (2001). The Performance of Information Systems through Organizational Culture. *Information Technology and People*, 14 (3), 1–18.
- Correia, V. (2012). *Engagement e suporte social nos enfermeiros de cuidados de saúde primários* (Dissertação de Mestrado). Porto: Escola Superior de Enfermagem do Porto.
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4 (1), 5–13.
- Cranford, J. (2006). A Procedure for Evaluating Sensitivity to Within-Person Change: Can Mood Measures in Diary Studies Detect Change Reliably? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (7), 917–929.
- Cross, D. & Paris, S. (1988). Developmental and instructional analyses of children's metacognition and reading comprehension. *Journal of Educational Psychology*, 80 (2), 131–142.
- D'Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Mafra: Editora RH.
- Damiani, M., Gil, R. & Protásio, M. (2006). A metacognição como auxiliar no processo de formação de professoras : uma experiência pedagógica. *UNIrevista*, 1 (2), 1–14.

- Dawson, T. (2008). Metacognition and learning in adulthood. *Developmental Testing Service, LLC*, 1–22. Obtido a 11 de Dezembro em <https://dts.lectica.org/PDF/Metacognition.pdf>.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. & Schaufeli, W. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work Engagement and workaholism. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- Demir, Ö. (2013). A Validation and Reliability Study of the Metacognition Scale in Turkey. *Global Journal of Human Social Science Linguistics & Education*, 13 (10), 27–35.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223.
- Detert, J., Schroeder, R. & Mauriel, J. (2000). A Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.
- Dunlosky, J. & Thiede, K. (1998). What makes people study more? An evaluation of factors that affect self-paced study. *Acta Psychologica*, 98, 37–56.
- Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J. & Kruger, J. (2003). Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (3), 83–87.
- Flavell, J. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34 (10), 906–911.
- Fleming, J. (2004/2006). Traits, Types, and Temperament in Personality Development. Obtido a 14 de Julho em <http://swppr.org/Textbook/Ch%2014%20Traits.pdf>.
- Forehand, G. & Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Freire, L. (2009). Auto-regulação da aprendizagem. *Ciências & Cognição*, 14 (2), 276–286.
- Ginevičius, R. & Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, VII (4), 201-211.

- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work Engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141* (2-3), 415–424.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008). The Job Demands Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work Engagement, *Work & Stress, 22* (3), 224–241.
- Handa, M. & Gulati, A. (2014). Employee Engagement: Does Individual Personality Matter. *Journal of Management Research, 14* (1), 57–67.
- Hansenne, M. (2003). *Psicologia da Personalidade*. Lisboa: Climpesi.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268–279.
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N. & Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632–643.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly, 35* (2), 286–316.
- John, O. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of Personality: Theory and Research, 2* (510), 102–138.
- John, O., Naumann, L. & Soto, C. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement and conceptual issues. In O. John, R. Robins, & L. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: theory and research* (pp. 114–158). New York: Guilford Press.
- Judge, T. & Zapata, C. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58* (4), 1149–1179.

- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal Engagement and disengagement at work. *Psychological conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* 33 (4), 692-724.
- Kaplan, A. (2008). Clarifying Metacognition, Self-Regulation, and Self-Regulated Learning: What's the Purpose? *Educational Psychology Review*, 20 (4), 477–484.
- Karatepe, O. & Olugbade, O. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 504–512.
- Karmiloff-Smith, A. & Inhelder, B. (1974). If you want to get ahead, get a theory. *Cognition*, 3 (3), 195–212.
- 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.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation model*. New York: Guilford.
- Koriat, A. (2012). The relationships between monitoring, regulation and performance. *Learning and Instruction*, 22 (4), 296–298.
- Krog, A. (2014). *The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation* (Dissertação de Mestrado). Oslo: University of Oslo.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of it: How Difficulties in Recognizing one's own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1121–1134.
- Kuhn, D. (2000). Developmental Origins of Metastrategic Awareness and Control, *Blackwell Publishers Inc.*, 9 (5), 178–182.
- Lai, E. (2011). Metacognition: A Literature Review Research Report. *Research Reports*, 1–40.
- Langelaan, S., Bakker, A., van Doornen, L. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work Engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521–532.
- Lopes, M., Palma, P. & Lopes, A. (2016). *Fundamentos da Psicologia*. Portugal: MGI.

- Lorch, R., Lorch, E. & Klusewitz, M. (1993). College students' conditional knowledge about reading. *Journal of Educational Psychology*, 85 (2), 239–252.
- Mackenzie, S. (1995). Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust. *Journal of Management in Medicine*, 9 (6), 69–77.
- Markos, S. & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, softwares e aplicação*. Lisboa: Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 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. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. São Francisco: Jossey–Bass.
- Matthews, G., Deary, I. & Whiteman, M. (2003). *Personality Traits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meijer, J., Sleegers, P., Elshout-Mohr, M., Daalen-Kapteijns, M., Meeus, W. & Tempelaar, D. (2013). The development of a questionnaire on metacognition for students in higher education. *Educational Research*, 55 (1), 31-52.
- Mercer, M. (2007). Engaging employees to drive global business success. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Metcalf, J. & Finn, B. (2012). Hypercorrection of high confidence errors in children. *Learning and Instruction*, 22 (4), 253–261.
- Miles, R. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 313–321.

- Miller, P. (1985). Metacognition and Attention, In Forrest-Pressley, D., McKinnon, E., and Waller T. (eds.), *Metacognition, Cognition, and Human Performance*, Academic Press, New York, pp. 181–221.
- Mira, L. & García, J. (2012). Los procesos de coaching como potenciadores del Engagement. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012*, 2, 536–550.
- Montgomery, A., Peeters, M., Schaufeli, W. & Ouden, M. (2003). Work–home interference among newspaper managers: *Its relationship with burnout and Engagement*. *Anxiety, Stress and Coping*, 16, 195–211.
- Moura, D. (2013). *Engagement no trabalho: a perspectiva do modelo demandas-recursos laborais* (Dissertação de Mestrado). Algarve: Universidade do Algarve.
- Murphy, K. & Davidshofer, C. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Muscalu, E. (2014). Organizational Culture in the age of globalization. *Bulletin Stientific*, 2 (38), 120–125.
- Nascimento, D. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional* (Dissertação de Mestrado). Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- O’Neil, H. & Abedi, J. (1996). Reliability and Validity of a State Metacognitive Inventory: Potential for Alternative Assessment. *Journal of Educational Research*, 89, 234–235.
- O’Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487–516.
- Olivier, A. & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work Engagement in a multinational oil company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (3), 49–56.
- Ongore, O. (2014). A Study Of Relationship Between Personality Traits And Job Engagement. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315–1319.

- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. & van Wijhe, C. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work Engagement. *Human Relations*, 65 (9), 1129–1154.
- Paris, S. & Jacobs, J. (1984). The benefits of informed instruction for children's reading awareness and comprehension skills. *Child Development*, 55 (6), 2083–2093.
- Paris, S. & Winograd, P. (1990). Promoting Metacognition and Motivation of Exceptional Children. *Remedial and Special Education*, 11 (6), 7–15.
- Paris, S., Lipson, M. & Wixson, K. (1983). Becoming a Strategic Reader. *Contemporary Educational Psychology*, 8, 293–316.
- Pinto, A. & Chambel, M. (2008). *Burnout e Engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Pintrich P., Smith, D., Garcia, T. & McKeachie (1993). Reliability and predictive validity of the motivated strategies for learning questionnaire (MSLQ). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 801–813.
- Pocnet, C., Antonietti, J., Massoudi, K., Györkös, C., Becker, J., de Bruin, G. & Rossier, J. (2015). Influence of individual characteristics on work Engagement and job stress in a sample of national and foreign workers in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 74 (1), 17–27.
- Pressley, M., Borkowski, J. & Schneider, W. (1987). Cognitive Strategies: Good Strategy Users Coordinate Metacognition and Knowledge. *Annals of Child Development*, 4, 89–129.
- Raad, B., Perugini, M., Hrebickova, M. & Szarota, P. (1998). Lingua Franca of Personality: Taxonomies and Structures Based on the Psycholexical Approach. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29 (1), 212–232.
- Rammstedt, B. & John, O. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41 (1), 203–212.

- Rebocho, R., Semedo, C. & Santos, N. (2011). Recursos laborais, *Engagement* e desempenho dos trabalhadores: um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, 55, 291–313.
- Ribeiro, C. (2003). Metacognição: um apoio ao processo de aprendizagem. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 16 (1), 109–116.
- Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Rodrigues, F. & Barroso, A. (2008). Avaliação do *Engagement* nos Docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. *Bioanálise*, 1, 34–39.
- Rodrigues, F. (2011). *Avaliação do burnout, Engagement e resiliência nos bombeiros do distrito da guarda* (Dissertação de Mestrado). Salamanca: Universidade de Salamanca.
- Rola, A. (2012). *Envolvimento dos alunos na escola: um estudo com alunos do 7º e do 9º ano* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529–565.
- Sabri, P., Ilyas, M. & Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (24), 121–128.
- Salanova M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “*Engagement*”: una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117–134.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El *Engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109–138.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión* (pp. 166–168). Madrid: Alianza Editorial.
- Sales, M. (2011). *Tipologia de cultura organizacional* (Dissertação de Mestrado). São Paulo: Campo Limpo Paulista.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (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. & Bakker, A. (2009). *UWES - Utrecht work Engagement scale preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 61, 135–177.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Enhancing work Engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (2010). *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3–10.
- Schaufeli, W. (2013). What is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of Engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, T. & Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173–203.

- Schein, E. (1992). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3–16.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229–240.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schraw, G. & Dennison, R. (1994). Assessing Metacognitive Awareness. *Contemporary Educational Psychology* 19, 460–475.
- Schraw, G. & Moshman, D. (1995). Metacognitive theories. *Educational Psychology Review*, 7 (4), 351–371.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional Science*, 26 (1), 113–125.
- Schraw, G., Crippen, K. & Hartley, K. (2006). Promoting self-regulation in science education: Metacognition as part of a broader perspective on learning. *Research in Science Education*, 36, 111–139.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A. & Rusko, H. (2012). Is work Engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers, *The Journal of Positive Psychology*, 7 (2), 95–106.
- Shahzad, F., Luqman, R., Kahn, A. & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 975–985.
- Sheldon K., Ryan R. & Reis H. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (12), 1270–1279.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kubota, K. & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work Engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, 316–321.

- Shurbagi, A. & Zahari, I. (2012). The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1 (3), 88–93.
- Silva, M. & Astorga, M. (2012). *Engagement e burnout em professores portugueses*. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4, 63–72.
- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46 (7), 1012–1024.
- Sinclair, M., Christenson, S. & Thurlow, M. (2005). Promoting school completion of urban secondary youth with emotional or behavior disabilities. *Exceptional Children*, 71 (4), 465– 482.
- Sonnentag S., Dormann C. & Demerouti E. (2010) Not all days are created equal: The concept of state work Engagement. In: Bakker AB and Leiter MP (eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 25–38.
- 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.
- Sonnentag, S., Mojza, E., Demerouti, E. & Bakker, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work Engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 842–853.
- Stankov, L. & Kleitman, S. (2014). Whither metacognition. *Learning and Individual Differences*, 29, 120–122.
- Tharp, B. (2009) *Defining “Culture” and “Organizational Culture”*. *Anthropology to the Office*, 1–8.
- Thetford, W. & Walsh, R. (1985). Theories of Personality and Psychopathology: Schools Derived from Psychology and Philosophy. In H. Kaplan and B. Sadock (eds.). *Psychiatry* (pp. 458-481).
- Veenman, M., Bavelaar, L., De Wolf, L. & Van Haaren, M. (2014). The on-line assessment of metacognitive skills in a computerized learning environment. *Learning and Individual Differences*, 29, 123–130.

- Welsh, M., Delfabbro, P., Burns, N. & Begg, S. (2014). Individual differences in anchoring: Traits and experience. *Learning and Individual Differences, 29*, 131–140.
- Whitebread, D., Coltman, P., Pasternak, D., Sangster, C., Grau, V., Bingham, S. & Demetriou, D. (2009). The development of two observational tools for assessing metacognition and self-regulated learning in young children. *Metacognition and Learning, 4* (1), 63–85.
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly, 28*, 468-481.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. & Fischbach, A. (2013). Work Engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology, 12* (2), 74–84.
- Yildiz, E., Akpınar, E., Tatar, N. & Ergin, Ö. (2009). Exploratory and confirmatory factor analysis of the metacognition scale for primary school students. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9* (3), 1591–1604.
- Zaidi, N., Wajid, R., Zaidi, F. & Zaidi, G. (2013). The big five personality traits and their relationship with work Engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management, 7* (15), 1344–1353.
- Zimmerman, B. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemp Educ Psychol, 25* (1), 82–91.

ANEXOS

Anexo A. Questionário



CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro(a) Colaborador(a)

Vimos, por este meio, convidá-lo(a) a participar neste projecto de investigação, que se insere na elaboração de uma Tese de Mestrado no ISPA - Instituto Universitário. A sua participação é de toda a importância para a concretização dos objectivos desta investigação.

Este estudo tem como objectivo perceber quais as crenças que as pessoas têm do seu local de trabalho bem como os seus comportamentos e atitudes em relação ao mesmo. Solicitamos igualmente informações sobre as suas rotinas diárias laborais.

Com esta declaração expressa o seu consentimento de que as suas respostas possam ser recolhidas e utilizadas com vista a atingir os objectivos da presente investigação. A sua participação voluntária, podendo retirar o seu consentimento em qualquer momento, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional. Poderá também, a qualquer altura, esclarecer dúvidas ou colocar questões, relacionadas com este estudo, aos investigadores. Os dados recolhidos serão confidenciais sendo que apenas a equipa de investigação terá acesso aos mesmos e a sua privacidade será protegida.

INSTRUÇÕES

O estudo que seguidamente lhe propomos visa estudar as crenças que as pessoas têm do seu local de trabalho bem como os seus comportamentos e atitudes em relação ao mesmo. Sendo igualmente solicitadas algumas informações sobre as suas rotinas diárias laborais.

Solicitamos que preencha o presente questionário apenas se se encontrar numa situação de horário regular (ex: das 9h às 18h - o horário de entrada e saída pode ser diversificado).

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

Gratos pela sua colaboração.

Dados Pessoais

1. Indique o seu sexo: Masculino Feminino

2. Indique a sua idade (em anos) _____

3. Indique quais as suas habilitações literárias completas:

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Pós-Bolonha)
- Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Pós-Bolonha)
- Mestrado (Pré-Bolonha)
- Doutoramento

4. Indique o tipo de contracto actual:

- Contracto sem termo (indeterminado)
- Contracto a termo certo
- Contracto a termo incerto

5. Há quanto tempo trabalha na sua organização? (em anos) _____

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

Indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si:

1. Em termos Profissionais conheço os meus pontos fortes e fracos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Eu penso sobre os recursos a utilizar antes de começar uma tarefa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. Estabeleço objectivos específicos, antes de começar uma tarefa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. Eu sei quais são as tarefas mais importantes para desempenhar.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. Sei o que a minha chefia espera do meu desempenho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. Utilizo diferentes estratégias de resolução de tarefas, dependendo da situação.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Depois de terminar uma tarefa, pergunto a mim próprio/a se existia uma maneira mais fácil de a desempenhar.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. Antes de começar, interrogo-me sobre a tarefa a desempenhar.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. Penso nas várias formas de desempenhar uma tarefa e escolho a melhor opção.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Após terminar, reflecto sobre o meu desempenho nas tarefas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

11. Uso os meus pontos fortes para compensar os meus pontos fracos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

12. Quando uso uma estratégia sei que será a mais eficaz nessa situação.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

13. Após ter terminado, pergunto a mim próprio se fui bem-sucedido na concretização dos objectivos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

14. Depois de ter resolvido uma tarefa, pergunto a mim próprio/a se considere todas as opções.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

15. Tomo em consideração as diferentes etapas de uma tarefa antes de a iniciar.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

16. Organizo o meu tempo de forma a melhor concretizar os meus objectivos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

17. Quando termino uma tarefa, pergunto-me se dei o meu melhor.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os seguintes itens referem-se aos sentimentos, crenças e comportamentos das pessoas em relação ao seu trabalho.

1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
2. No meu trabalho sinto-me com força e energia.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
3. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
4. O meu trabalho inspira-me.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
5. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
7. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
8. Estou imerso/a no meu trabalho.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre
9. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
Nunca 0 1 2 3 4 5 6 Sempre

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e responda de acordo com a escala que se segue

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1 - Discordo fortemente | 4 - Concordo parcialmente |
| 2 - Discordo parcialmente | 5 - Concordo totalmente |
| 3 - Nem concordo/nem discordo | |

Vejo-me como alguém que...

	1	2	3	4	5
... é reservado					
... transmite confiança					
... tende a ser preguiçoso					
... é descontraído e lida bem com o stress					
... tem poucos interesses artísticos					
... é sociável e facilmente exterioriza pensamentos/ emoções					
... tende a reagir friamente face aos outros					
... é cumpridor na realização dos trabalhos					
... se enerva facilmente					
... tem uma imaginação activa					

Pense na sua empresa num todo.

Analisando cada uma das definições, diga-nos em que medida se aplicam à sua organização

1. A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se a assumir riscos.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. A organização é orientada para os resultados. A maior preocupação é concretizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. A organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

1. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. Na organização a liderança é geralmente exemplo do empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objectividade, assertividade e orientação para os resultados.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

1. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa consenso e participação.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objectivos.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

1. O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objectivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e equilíbrio são fundamentais.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

1. Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e participação.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objectivos ambiciosos e na supremacia de mercado.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. Na organização é importante a permanência e estabilidade. Privilegiem o controlo, eficiência e fluidez das operações.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

1. O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

2. O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos ou serviços. Pretende ser líder no produto e na inovação.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

3. O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

4. O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e controlo de custos.

Nunca aplicável 1 2 3 4 5 Totalmente aplicável

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

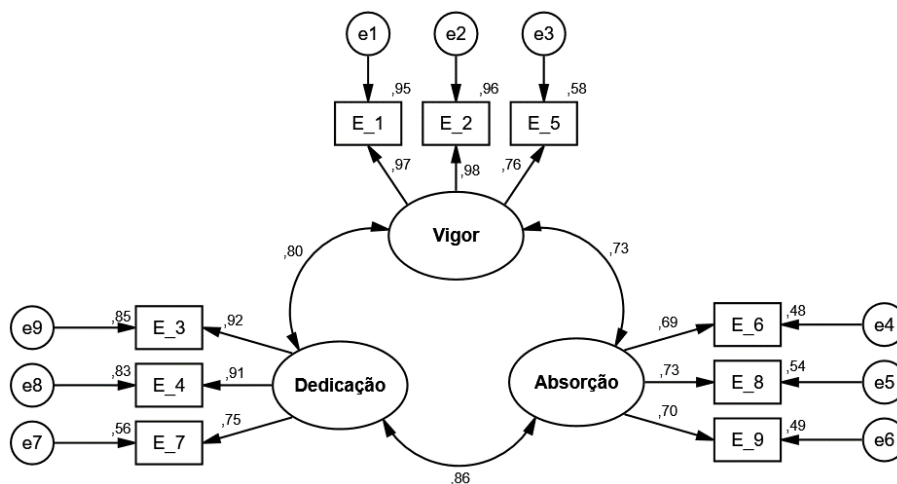
Anexo B. Sensibilidade dos itens da escala Metacognição em Contexto de Trabalho

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo-Máximo
M_1	4,00	-0,198	-0,733	3-5
M_2	4,00	-0,364	-0,254	2-5
M_3	4,00	-0,499	0,342	2-5
M_4	4,00	-0,667	0,204	2-5
M_5	4,00	-0,726	0,319	1-5
M_6	4,00	-0,420	-0,200	2-5
M_7	4,00	-0,421	-0,160	1-5
M_8	4,00	-0,611	0,316	1-5
M_9	4,00	-0,678	0,871	1-5
M_10	4,00	-0,595	0,142	1-5
M_11	4,00	-0,952	1,440	1-5
M_12	4,00	-0,377	0,306	1-5
M_13	4,00	-0,508	0,325	1-5
M_14	4,00	-0,472	0,203	1-5
M_15	4,00	-0,725	1,129	1-5
M_16	4,00	-0,567	-0,002	1-5
M_17	4,00	-0,784	0,742	1-5

Anexo C. Sensibilidade dos itens de Work Engagement Scale

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo- Máximo
E_1	4,00	-0,384	-0,064	1-6
E_2	4,00	-0,387	-0,079	1-6
E_3	4,00	-0,456	-0,219	0-6
E_4	4,00	-0,431	-0,262	0-6
E_5	4,00	-0,523	0,010	0-6
E_6	4,00	-0,886	1,007	0-6
E_7	5,00	-0,801	0,536	0-6
E_8	4,00	-0,734	0,810	0-6
E_9	4,00	-0,934	0,944	0-6

Anexo D. Modelo Original de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES 9)



Anexo E. Sensibilidade dos itens de *Organizational Culture Assessment Instrument*

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo- Máximo
C_CD1	3,00	-0,126	-0,585	1-5
C_CD2	3,00	-0,342	-0,183	1-5
C_CD3	4,00	-0,518	-0,140	1-5
C_CD4	3,00	-0,210	-0,375	1-5
C_L1	4,00	-0,386	-0,494	1-5
C_L2	4,00	-0,486	-0,142	1-5
C_L3	4,00	-0,729	0,329	1-5
C_L4	4,00	-0,526	-0,124	1-5
C_G1	4,00	-0,335	-0,194	1-5
C_G2	4,00	-0,459	-0,214	1-5
C_G3	4,00	-0,520	0,012	1-5
C_G4	3,00	-0,400	-0,035	1-5
C_C1	4,00	-0,589	0,052	1-5
C_C2	3,00	-0,306	-0,317	1-5
C_C3	4,00	-0,550	0,183	1-5
C_C4	3,00	-0,386	-0,073	1-5
C_F1	4,00	-0,383	-0,125	1-5
C_F2	4,00	-0,412	-0,279	1-5
C_F3	4,00	-0,664	0,287	1-5
C_F4	4,00	-0,243	0,019	1-5
C_S1	4,00	-0,403	-0,405	1-5
C_S2	4,00	-0,639	0,297	1-5
C_S3	4,00	-0,812	0,409	1-5
C_S4	4,00	-0,484	0,217	1-5

Anexo F. Sensibilidade dos itens de *Big-Five Inventory* (BFI 10)

	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo-Máximo
P_1	3,00	0,060	-0,710	1-5
P_2	4,00	-0,707	1,677	1-5
P_3	4,00	-1,207	1,057	1-5
P_4	2,00	0,381	-0,021	1-5
P_5	3,00	-0,344	-0,482	1-5
P_6	4,00	-0,482	-0,472	1-5
P_7	4,00	-0,345	-0,533	1-5
P_8	5,00	-1,044	1,904	1-5
P_9	3,00	0,201	-0,466	1-5
P_10	4,00	-0,511	0,242	1-5