



É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement

Margarida Pedro¹, Luís Curral¹, Catarina Gomes², & Pedro Marques-Quinteiro³

Copyright © 2016.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 3.0 (CC BY-NC-ND).

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Open Access

¹ Centro de Investigação em Ciência Psicológica, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL), Lisboa, Portugal.
E-mail: lcurral@psicologia.ulisboa.pt

² Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-UL), Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

³ William James Center for Research, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA-IU), Lisboa, Portugal.

Como citar/How to cite this paper: Pedro, M., Curral, L., Gomes, C., & Marques-Quinteiro, P. (2016). É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. *Revista E-Psi*, 6(2), 45-66.

Resumo

Tem sido demonstrado que o work engagement é fundamental para o bem-estar, o entusiasmo, o envolvimento com o trabalho e a motivação dos colaboradores. Para além disso o work engagement parece ter impacto na produtividade individual e coletiva das pessoas nas organizações. Este estudo tem como objetivo explorar a relação entre a amabilidade e o work engagement, e o papel mediador da segurança psicológica nesta relação. Para isto foram recolhidos dados de 175 participantes (enfermeiros e enfermeiros-chefes) que trabalham na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E (ULSNA). Os resultados evidenciam que as três variáveis se correlacionam positivamente. Ainda, os resultados indicam que a segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a amabilidade e o work engagement. Desta forma, verificou-se que a personalidade dos colaboradores influencia o work engagement. Além disso, para que o work engagement seja fomentado, é importante que os indivíduos se sintam seguros no seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave

Amabilidade, bem-estar, segurança psicológica, work engagement.

Introdução

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

O *engagement* tem um grande impacto no bem-estar dos colaboradores e das organizações, bem como na produtividade de ambos. Os colaboradores que estão *engaged* na realização do seu trabalho e envolvidos na sua organização fornecem vantagens competitivas cruciais, como alta produtividade e baixo *turnover* e têm maiores probabilidades de satisfazerem as necessidades dos seus clientes, aumentando assim a lealdade destes, as vendas e os lucros (Roberts & Davenport, 2002). Dado isto, é normal que as organizações tenham investido em políticas e práticas que promovem o *engagement* e o envolvimento (Vance, 2006). Além disso, os trabalhadores que se encontram *engaged* com o seu trabalho, isto é, os trabalhadores que são entusiastas e estão envolvidos no seu trabalho diário tendem a fazer um trabalho melhor (Roberts & Davenport, 2002). Por isto, perceber como se fomenta o *work engagement* junto dos colaboradores das organizações continua a ser essencial.

Efetivamente, os indivíduos não são todos iguais, existindo diferenças individuais entre cada um. Ou seja, os colaboradores não têm todos as mesmas características pessoais, bem pelo contrário. A personalidade pode ser definida como a estrutura, mais ou menos, estável e persistente do carácter, temperamento, intelecto e físico do individuo, que vai permitir o seu ajustamento ao meio (Eysenck & Wilson, 1976). Para além disso, a personalidade desenvolve padrões básicos de comportamento identificáveis em todos os níveis evolutivos dos indivíduos. Estes padrões mudam e são modificados pelo crescimento, desenvolvimento, aprendizagem e meio ambiente (Savastano, 1980). Segundo o modelo da personalidade do *Big Five* existem cinco principais dimensões da personalidade: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, abertura à experiência e neuroticismo (Costa & McCrae, 1992; McCrae & John, 1992; John & Srivastava, 1999).

No presente artigo centraremos a nossa atenção no domínio de Amabilidade. Especificamente, a amabilidade refere-se a traços de personalidade como generosidade, altruísmo, cooperação, agradabilidade, solidariedade, amabilidade, simpatia, empatia, entre outros (Costa & McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos, & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes, & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008). Foram encontrados alguns

estudos que relacionam o *engagement* e o modelo do *Big Five* (e.g., Mondak, Hibbing, Canache, Seligson, & Anderson, 2010; Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi, & Zaidi, 2013; Inceoglu & Warr, 2011) e foram encontradas correlações positivas entre o *engagement* e a amabilidade. Para além da amabilidade, outros estudos verificaram também uma relação entre o *work engagement* e a segurança psicológica – confiança e segurança sentida pelos colaboradores para falarem sobre o que os preocupa e sobre os seus erros, como a expressarem as suas opiniões e a introduzirem ideias novas sem terem medo de ser julgados e de sofrerem consequências (e.g., Brown & Leight, 1996; Kahn, 1990; May et al., 2004). Segundo estes estudos, a segurança psicológica também se correlaciona positivamente com o *engagement*. No entanto, para nosso conhecimento, não foram levados a cabo estudos que contemplassem a combinação destas três variáveis ao nível de uma relação propícia ao desenvolvimento de *work engagement* junto dos colaboradores organizacionais. Assim sendo, torna-se pertinente perceber se a amabilidade será um domínio pertinente para a fomentação de *work engagement* junto dos colaboradores? O domínio selecionado para o presente estudo foi a amabilidade, uma vez que as características deste domínio (p.e., empatia, altruísmo, simpatia) são fundamentais para a população em estudo, tendo em conta as relações interpessoais que mantêm diariamente com os pacientes. Além disso, estas características parecem estar associadas ao *work engagement* e um sentimento de segurança psicológica. Para além disso pretende-se também compreender qual o papel da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o *work engagement*? Neste sentido, sugerimos que a segurança psicológica poderá mediar a relação entre a amabilidade e o *work engagement* uma vez que algumas características deste domínio de personalidade, como a empatia, podem levar a um sentimento de segurança psicológica (McCrae, 1991; Silva, Schlottfeldt, Rozenberg, Santos, & Lelé, 2007; Bartholomeu, Nunes, & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008; Carmeli, Brueller, & Dutton, 2008). Por sua vez, se os colaboradores se sentirem seguros e à vontade no seu ambiente de trabalho, o seu *engagement* poderá ser fomentado.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivos (1) perceber qual é a influência do domínio de amabilidade no *work engagement* e (2) perceber como é que a segurança psicológica pode mediar esta relação.

Work Engagement

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

empresas de consultoria que oferecem conselhos sobre como o *work engagement* pode ser criado e aproveitado (Macey & Schneider, 2008).

No entanto, apesar do *work engagement* ser considerado (1) um fator positivo, com consequências positivas tanto para a organização como para os trabalhadores, e (2) uma fonte de bem-estar, tem sido difícil chegar a um consenso quanto à sua definição, não existindo uma definição geral, mas sim várias. Segundo Roberts e Davenport (2002) o *work engagement* pode ser definido como o entusiasmo e o envolvimento do funcionário no seu trabalho. Já Maslach e Leiter (1997, 2008) têm definido o *work engagement* como o contrário do *burnout*, sendo este último um estado de exaustão (Pinto, Lima, & Silva, 2008) e um problema individual, organizacional e social (Schaufeli & Buunk, 2003) que tem um impacto negativo na saúde (podendo levar, por exemplo, à depressão) e no desempenho profissional (como, por exemplo, o *turnover*) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

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

Quando falamos de colaboradores *engaged* estes possuem altos níveis de *work engagement*. Desta forma assume-se que o *engagement* tem, também, um papel fundamental no desenvolvimento do capital humano, uma vez que é um elemento muito importante na saúde e bem-estar dos colaboradores, ajudando-os a lidar com as elevadas exigências no trabalho e criando um elo positivo entre os resultados obtidos individualmente com os resultados obtidos organizacionalmente (Schaufeli & Salanova, 2007). Para além disto, os colaboradores possuem altos níveis de *engagement* quando encontram significado pessoal e motivação no seu trabalho, recebem apoio interpessoal positivo e funcionam num ambiente de trabalho eficiente. Assim, um funcionário motivado e inspirado é um

funcionário *engaged* (Rosas-Gaddi, 2004). Estes tendem também a trabalhar mais e de forma mais produtiva do que os outros e estão mais propensos a produzir os resultados desejados pelos clientes e pela organização (Roberts & Davenport, 2002). Para estes colaboradores as suas aptidões e competências são bem aproveitadas, o seu trabalho é desafiante e estimulador e proporciona-lhes um sentimento de realização pessoal (Roberts & Davenport, 2002).

Além disto, os indivíduos *engaged* tendem a ser úteis, prestáveis, de confiança e gostam de cooperar com os outros, bem como a ser simpáticos com as outras pessoas e perdoam com facilidade (John, Donahue, & Kentle, 1991; John, Naumann, & Soto, 2008). Estas características vão ao encontro dos traços presentes no domínio de amabilidade.

Amabilidade e Work Engagement

A abordagem do *Big Five* defende que cinco domínios providenciam um modelo compreensivo e hierárquico da estrutura da personalidade. Os domínios de personalidade são a Extroversão, a Abertura à Experiência, a Conscienciosidade, a Amabilidade e o Neuroticismo (Mondak, Hibbing, Canache, Seligson, & Anderson, 2010). Todos os cinco fatores de personalidade incluem traços distintos (facetes). Como referido anteriormente, este estudo foca-se apenas na amabilidade como domínio de personalidade.

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

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

Existem estudos que analisaram a correlação dos cinco domínios de personalidade com o *engagement*, incluindo a amabilidade (Mostert & Rothmann, 2006; Wildermuth, 2008; Zaidi et al., 2013). No conjunto destes estudos existem resultados contraditórios sobre a relação entre a amabilidade e o *work engagement*. Wildermuth (2008) não encontrou

qualquer correlação entre a amabilidade e o *engagement*. No entanto, Mostert e Rothmann (2006) verificaram que a amabilidade e o *engagement* encontravam-se positivamente relacionados. Este resultado é suportado por Zaidi e colaboradores (2013) que encontraram igualmente uma relação positiva entre o domínio de amabilidade e o *work engagement*, em professores universitários.

Apesar de existirem resultados contraditórios sobre a relação destas duas variáveis, como referido anteriormente, existem características presentes nos indivíduos *engaged* e nos indivíduos que apresentam altos níveis de amabilidade – simpáticos, de confiança, prestáveis, entre outros – o que torna pertinente esclarecer o tipo de relação existe entre estas variáveis, esperando que exista uma relação positiva entre a amabilidade e o *work engagement* dos colaboradores. Assim supõe-se que a amabilidade possui uma relação positiva com o *work engagement*.

Amabilidade e Segurança Psicológica

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

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

A segurança psicológica pode ser definida pela capacidade de o colaborador se sentir capaz de mostrar e dedicar o seu próprio “eu” sem medo de sofrer consequências negativas para a sua imagem, estatuto ou carreira (Kahn, 1990; May et al., 2004). Mais ainda, segundo Edmondson (1999, 2004), a segurança psicológica pode ser definida como a perceção dos

indivíduos das consequências de correrem riscos interpessoais no seu ambiente de trabalho, sendo uma característica fundamental no ambiente que pode afetar a capacidade dos indivíduos se sentirem seguros e capazes de aprenderem, mudando o seu comportamento, e estarem *engaged* no seu trabalho. Assim, a segurança psicológica facilita a aprendizagem de comportamentos, como, por exemplo, falar sobre os erros.

A percepção de ameaça e/ou de risco é um determinante chave para a vontade dos colaboradores falarem livremente (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Detert & Edmondson, 2005; Edmondson, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Morrison & Phelps, 1999; Ryan & Oestreich, 1991). Para tal acontecer, as pessoas não se podem sentir constrangidas com a possibilidade de os outros desaprovarem e/ou sofrerem consequências negativas que podem advir disso – estado de segurança psicológica (Nembhard & Edmondson, 2006). Em suma, entende-se aqui segurança psicológica como a percepção de confiança e segurança sentida pelos colaboradores para falarem sobre o que os preocupa e sobre os seus erros, bem como a expressarem as suas opiniões e a introduzirem ideias novas, sem terem medo de ser julgados e de sofrerem consequências.

Contudo, condições inseguras existem quando as situações são ambíguas, imprevisíveis e ameaçadoras (May et al., 2004). Assim, um ambiente de trabalho caracterizado por segurança psicológica é necessário para que os indivíduos se sintam seguros e capazes de mudar o seu comportamento (Schein & Bennis, 1965).

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

Tendo isto em conta, é importante que exista um ambiente de trabalho seguro e que os colaboradores se sintam à vontade para falarem e para se expressarem sem estarem

constantemente preocupados e com receio. A personalidade, que difere de indivíduo para indivíduo (Eysenck, 1976), pode ter influência nisto, mais especificamente nos traços de personalidade como os do domínio de amabilidade.

A amabilidade refere-se aos traços que levam a atitudes e a comportamentos pró-sociais. Indivíduos com nível elevado de amabilidade possuem tendência a serem socialmente agradáveis, altruístas, empáticos, cuidadosos com os outros, leais, prestativos, gentis, cooperativos e a apoiar emocionalmente os demais (Costa & McCrae, 1991; Silva et al., 2007; Bartholomeu, Nunes, & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008). Além disso, este fator consiste em traços como educação, flexibilidade, ingenuidade, solidariedade e mente aberta (Judge & Bono, 2000). Os indivíduos com estes traços de personalidade tendem a estar disponíveis para ajudar aos outros, a ser responsivos e empáticos, transmitem confiança e acreditam que a maioria das outras pessoas irá agir da mesma forma (Bartholomeu et al., 2008; Tomaz, Zanini, & Faria, 2013).

Assim, dado que a amabilidade se caracteriza por potenciar a empatia (Costa & McCrae, 1991; Silva et al., 2007; Bartholomeu, Nunes, & Machado, 2008; Awadh & Ismail, 2008) que, por sua vez, promove a percepção de segurança psicológica (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2008) espera-se que nos colaboradores a amabilidade esteja positivamente associada com a segurança psicológica.

Segurança Psicológica e Work Engagement

Os colaboradores que se encontram *engaged* têm tendência a trabalhar mais e melhor, encontrando-se mais motivados e envolvidos com o seu trabalho, podendo assim, aumentar a produtividade da organização (e.g., Roberts & Davenport, 2002). Estes trabalhadores tendem a permanecer nas organizações, havendo também uma diminuição no *turnover* (Roberts & Davenport, 2002). Estas consequências provenientes do *engagement* vão contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e da organização. Portanto, é do interesse, tanto da organização como dos colaboradores, que o *engagement* seja criado e mantido continuamente, evitando também a prevalência de *burnout* entre os colaboradores (Roberts & Davenport, 2002). Sendo este aspeto algo tão importante e benéfico para os colaboradores e para as organizações é importante que todas as organizações se esforcem para que todos os seus trabalhadores se encontrem *engaged* e estejam motivados e envolvidos com o seu trabalho e com a organização. Uma forma de isto acontecer pode ser através da segurança psicológica. Estudos existentes já associaram a segurança psicológica ao *work engagement* pessoal e ao envolvimento no trabalho (Brown & Leight, 1996; Kahn, 1990; May et al., 2004). Ainda, segundo Schepers e colaboradores (Schepers, Jong, Wetzels, & Ruyter, 2008) a segurança psicológica tem também mostrado efeitos positivos em contextos de trabalho, tornando os colaboradores mais *engaged*.

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

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

Tendo em consideração as relações propostas anteriormente coloca-se uma última hipótese que será a de mediação, isto é, a segurança psicológica medeia a relação entre a amabilidade e o *work engagement*.

Método

Amostra

Neste estudo participaram 175 enfermeiros (enfermeiros e enfermeiros-chefes) que trabalham na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E (ULSNA), nomeadamente do Hospital Dr. José Maria Grande de Portalegre, da Unidade de Cuidados na Comunidade *Ammaya*, a Unidade de Saúde Familiar *Portus Alacer* e a Unidade de Saúde Familiar Plátano de Portalegre. Destes 175, 14 ocupam a função de enfermeiro-chefe e 161 de enfermeiro. A experiência profissional varia entre 3 a 40 anos de serviço, sendo a sua média de 18 anos. Quanto às habilitações profissionais todos são licenciados e 56% possuem como grau académico a licenciatura, 15.4% tiraram especialização, 16.0% pós-graduação e 12.6% mestrado. Relativamente às idades, estas vão desde os 26 anos até ao 61, sendo a média de idade de 41 anos. Ainda, 77.1% dos participantes são do sexo feminino enquanto apenas 22.9% são do sexo masculino. Por fim, os participantes estão distribuídos pelos seguintes

serviços: UCC/UCSP Ammaya, USF Plátano, USF Portus Alacer, Cuidados Continuados/Paliativos, Ortopedia, Pediatria, Medicina (ala esquerda e ala direita), Obstetrícia/Ginecologia, Cirurgia Homens, Cirurgia Mulheres, Bloco Operatório, Serviço de Urgência, UCI, Consultas Externas e Psiquiatria.

Instrumentos

De modo a ir ao encontro dos objetivos propostos o questionário foi construído dividindo-se em 3 seções: 1 – bem-estar (*work engagement* e segurança psicológica); 2 – personalidade (amabilidade); 3 – dados demográficos e de caracterização.

Variáveis demográficas / de controlo – Consideraram-se como variáveis controlo a idade, o sexo, a categoria profissional e o número de anos de experiência profissional. A inclusão destas variáveis permite verificar se os aspetos demográficos dos enfermeiros possuem algum efeito no *work engagement* e na segurança psicológica.

Idade – A idade foi considerada como variável de controlo uma vez que pode ter efeito no *work engagement* dos colaboradores. Segundo Coetzee e Villiers (2010) quanto mais velhos fossem os indivíduos, maior seriam os níveis de absorção. A absorção é um dos níveis do *work engagement* e é também considerada como tendo influencia no *work engagement*. Além disso, segundo um estudo de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) a idade parece ter uma relação positiva com o *work engagement*, aumentando com a idade.

Work Engagement – Foi medido através do *Student Engagement Inventory* (SEI) desenvolvido por Schaufeli e colaboradores (2001) e que apresenta uma consistência interna aceitável, apresentando alfas de *Cronbach* entre .65 e .86. Para o presente estudo recorreu-se à versão reduzida e adaptada para Portugal por Martinez, Marques-Pinto, Salanova e Lopes da Silva (2002), que apresenta alfas de *Cronbach* entre .69 e .87 e adaptou-se a formulação dos itens à população em estudo. Esta escala é composta por 9 itens que se dividem em 3 dimensões de *engagement*: vigor (3 itens, por exemplo, “no meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia”), dedicação (3 itens, por exemplo, “estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”), e absorção (3 itens, por exemplo, “sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”). As respostas são dadas numa escala de Likert de 7 pontos, variando entre “nunca” e “sempre”.

Amabilidade – A amabilidade foi medida com uma versão reduzida de 16 itens baseada no Domínio de Amabilidade do *Inventário de Personalidade NEO – Revisto* (NEO-PI-R; Costa & McCrae, 1992; versão portuguesa, Lima & Simões, 1997). Aplicando a análise fatorial, esta versão obteve resultados semelhantes aos alcançados noutros países (cf. Costa & McCrae, 1992). As respostas foram dadas numa escala de Likert de 7 pontos, variando entre “nada” e “totalmente”.

Segurança Psicológica – Esta variável foi medida com 3 itens ($\alpha = .71$) criados por May e colaboradores (2004), baseados no trabalho desenvolvido por Kahn (1990). Os itens foram

traduzidos e adaptados para a população portuguesa através de metodologias de *back translation* e do recurso a supervisores com elevado grau de *expertise* na língua inglesa que contribuíram para a concretização e validação do processo de tradução para a língua portuguesa. Esses itens avaliam se os indivíduos se sentem confortáveis para serem eles próprios e expressarem as suas opiniões no trabalho ou se o ambiente no local de trabalho é ameaçador. A versão utilizada desta escala é composta pelos seguintes itens: 1 - Não tenho medo de ser eu próprio no meu local de trabalho; 2 - Expresso abertamente a minha opinião na minha equipa; 3 - Sinto-me confortável no meu local de trabalho. As respostas foram dadas numa escala de Likert de 7 pontos, variando entre “*discordo totalmente*” e “*concordo totalmente*”.

Procedimentos

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

Resultados

Validade de Constructo e Consistência Interna

Com o objetivo de analisar a validade de constructo e a fidedignidade das medidas utilizadas no presente estudo, foram utilizados os métodos da análise fatorial exploratória (análise em componentes principais com rotação *varimax*) e da consistência interna (alfa de Cronbach).

Na medida de *Work Engagement – Student Engagement Inventory* (SEI) –, a seleção dos itens por fatores considerou os seguintes critérios: (1) depois de terem sido extraídos os fatores, consideraram-se os itens com saturações iguais ou superiores a .50; (2) eliminaram-se todos os itens com saturações iguais ou superiores a .20 simultaneamente em vários fatores (itens ambíguos); e (3) calcularam-se os alfas de Cronbach, a fidedignidade se o item fosse eliminado, e as correlações item-total (Castanheira, 2005). Deste modo, foi retido um único fator com saturações acima de .50, que explica 62% da variância total, e inclui todos os itens propostos. Foi obtido um coeficiente alfa de .92, o que revela uma consistência interna muito boa. Estes resultados vão ao encontro da solução de fator único, já referidos por Schaufeli e colaboradores (2002).

Na medida de *Amabilidade* – versão reduzida baseada no NEO-PI-R –, utilizaram-se os mesmos critérios para a extração de fatores. Através da análise fatorial, foi retido um único fator de 16 itens com saturações acima de .50, que explica 44,6% da variância total, cujo coeficiente alfa é .90, revelando uma consistência interna muito boa.

Na medida de *Segurança Psicológica* – 3 itens propostos por May e colaboradores (2004) –, foi obtido um único fator que explica 75,7% da variância total, com um coeficiente alfa de .84 (consistência interna muito boa). Estes resultados vão ao encontro da solução de fator único evidenciada por May e colaboradores (2004).

Análise Descritiva e Correlações

Na Tabela 1 são apresentadas as médias das variáveis, os desvios-padrão e a matriz de correlações entre as variáveis.

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

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

* $p < .05$, ** $p < .001$

De um modo geral, como mostra a Tabela 1, a amabilidade apresenta-se como um domínio de personalidade com traços importantes neste tipo de profissão ($M=5.45$). Para além disto, a segurança psicológica assume-se como algo que os enfermeiros concordam fazer parte do seu contexto de trabalho ($M=5.60$). Por sua vez, o *work engagement* surge como um estado no qual os enfermeiros por vezes se encontram imersos ($M=4.44$).

Para além disto, podemos também observar na Tabela 1 que o *work engagement* se correlaciona positivamente com a segurança psicológica ($r=.555$, $p < .01$; elevada) e com a amabilidade ($r=.335$, $p < .01$; moderada). Além disso, existe também uma relação positiva entre a segurança psicológica e a amabilidade ($r=.373$, $p < .01$; moderada).

Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses foi seguida a metodologia de Preacher e Hayes (2004, 2008) para a estimativa dos efeitos indiretos em modelos de mediação simples, com múltiplos preditores usando o INDIRECT, para o SPSS (Preacher & Hayes, 2008). Os efeitos indiretos, totais e diretos foram estimados para a variável preditora (i.e., a amabilidade), na variável dependente (i.e., *work engagement*) através da variável mediadora proposta (i.e., a segurança psicológica). Para além disto, esta metodologia permite calcular o Teste Sobel

(Sobel, 1982) para o efeito indireto, total e específico, bem como intervalos de confiança de *bootstrap* para os efeitos indiretos com correção de enviesamentos (Preacher & Hayes, 2008). Este também permite controlar o efeito de uma ou mesmo mais variáveis. No presente caso, dada a correlação positiva entre o *work engagement* e a idade, a última é considerada como variável de controlo no modelo de mediação. O método *bootstrap* é considerado uma abordagem mais rigorosa do que a abordagem de regressão múltipla de três etapas (Baron & Kenny, 1986) e o teste de Sobel (Sobel, 1982) para estimar a mediação e os efeitos indiretos. Isto acontece uma vez que o *bootstrap* requer apenas: (1) a existência de um efeito para ser mediado, e (2) que o efeito indireto deve ser estatisticamente significativo no sentido previsto pela hipótese de mediação. Para este estudo, foi repetido o processo de *bootstrap* um mínimo recomendado de 5.000 vezes. A Tabela 2 apresenta esses resultados.

Tabela 2. Análise de mediação para o Work Engagement com recurso a *bootstrap re-sampling*.

	<i>Work Engagement</i>		
	<i>B</i>	<i>t-test</i>	<i>DP</i>
<i>B coeff 1</i> = amabilidade → <i>work engagement</i> (c)	.517**	5.05	.102
<i>B coeff 2</i> = amabilidade → segurança psicológica (a)	.633**	5.49	.115
<i>B coeff 3</i> = segurança psicológica → <i>work engagement</i> (b)	.425**	7.12	.059
<i>B coeff 4</i> = amabilidade → <i>work engagement</i> controlando a segurança psicológica (c')	.248*	2.54	.098
<i>B coeff 5</i> = efeito parcial da idade no <i>work engagement</i>	.015*	2.28	.007
<i>B coeff 6</i> = efeito indireto	.269		
Efeito indireto - LL 95% CI	.143		
Efeito indireto - UL 95% CI	.433		

Nota: *Bootstrap re-sampling* = 5000; N=175, * $p < .05$, ** $p < .001$

A *Hipótese 1* refere-se à relação positiva que poderá existir entre a amabilidade e o *work engagement*. Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre as variáveis ($B = .517$, $DP = .102$, $p < .001$), permitindo verificar que a amabilidade prediz positivamente o *work engagement*. Desta forma, corrobora-se esta hipótese.

Relativamente à relação positiva entre a amabilidade e a segurança psicológica, verifica-se que a *Hipótese 2* é igualmente suportada, dado que a relação entre ambas as variáveis é positiva ($B = .633$, $DP = .115$, $p < .001$).

Também a *Hipótese 3*, nomeadamente referente ao facto da segurança psicológica se encontrar correlacionada positivamente com o *work engagement* dos colaboradores é corroborada, visto que existe uma relação positiva entre estas variáveis ($B = .425$, $DP = .059$, $p < .001$).

Portanto, estes resultados corroboram as *Hipóteses 1, 2 e 3*. Para além disso, verificou-se um efeito significativo da variável controlo idade e o *work engagement* ($B = .015$, $DP = .007$, $p < .05$).

Por fim, relativamente à *Hipótese 4* – a segurança psicológica medeia a relação entre a amabilidade e o *work engagement* –, verificou-se que o efeito indireto da amabilidade no *work engagement* através da segurança psicológica foi de $B = .269$. Uma vez que o 0 não se encontra no intervalo de confiança de 95%, podemos concluir que o efeito indireto é significativo para o nível de significância $p < .05$. Após a introdução do mediador (segurança psicológica), a amabilidade continuou a predizer o *work engagement* ($B = .248$, $DP = .098$, $p < .05$) (ou seja, mediação parcial). Verificou-se também um resultado significativo por parte do teste Sobel ao modelo de mediação ($B = .271$, $DP = .063$, $p < .001$). Assim, estes resultados suportam a *Hipótese 4*.

No geral, o modelo proposto explica 34% da variância ($AdjR^2 = .335$, $p < .001$) do *work engagement* na amostra de profissionais de enfermagem analisada.

Discussão

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

Os resultados indicam que a amabilidade desempenha um papel positivo na fomentação de *work engagement*, tal como foi hipotetizado. Desta forma, o presente estudo vem reforçar os estudos de Zaidi et al. (2013) e de Mostert e Rothmann (2006), nos quais foi encontrada uma relação positiva entre estes dois fatores. Assim, indivíduos que possuam características que compõem a amabilidade, como por exemplo, empatia, altruísmo, cooperação, preocupação com os interesses dos outros (Graziano & Eisenberg, 1997; McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992), têm maior tendência para se preocuparem com o crescimento e desenvolvimento das necessidades dos indivíduos e de se certificarem que os indivíduos são recompensados adequadamente e elogiados quando um trabalho é bem feito (Bass, 1985). Este estudo contribui também para a literatura do *work engagement*, dado que reforça os estudos já prévios que indicam a existência de uma relação entre amabilidade e *work engagement* (Mostert & Rothmann, 2006; Zaidi et al., 2013). Os resultados do presente estudo sugerem que a relação positiva entre estas duas variáveis pode melhorar o funcionamento da organização e da satisfação (Bakker & Leiter, 2010), uma vez que os resultados sugerem que os traços de personalidade dos colaboradores – relacionados com o domínio de amabilidade – contribuem para a fomentação de *work*

engagement e consequentemente, melhorias no desempenho dos colaboradores (Bakker & Leiter, 2010).

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

Implicações Práticas

Dado que a amabilidade parece possuir efeitos positivos para a fomentação do *engagement*, considera-se benéfico, quer para o individuo quer para a organização, que exista uma sensibilidade para este domínio de personalidade, que, consequentemente, pode levar a alterações de comportamentos que contribuam para a promoção de características de bem-estar de forma a melhorar o ambiente de trabalho. Boyce, Wood e Powdthavee (2013) verificaram que efetivamente a personalidade pode mudar neste contexto ao longo do tempo e, para além disto, tais mudanças estão fortemente ligadas ao bem-estar individual. De acordo com os autores, centrarmo-nos sobre quem somos e como nos relacionamos com o mundo que nos rodeia tem o potencial para desbloquear grandes melhorias em nosso bem-estar. Neste sentido, promover condições nas quais o crescimento da personalidade ocorre – por exemplo, por meio da formação que contribua para a sensibilização destas características da personalidade que promovem bem-estar e um ambiente de trabalho seguro – pode ser uma maneira eficaz de melhorar o bem-estar. Considerando que o *work engagement* é também entendido como bem-estar seria relevante considerar a mutabilidade da personalidade na maleabilidade do *work engagement*.

Além disto, é importante fazer um levantamento de dados relativos ao bem-estar dos indivíduos e das equipas a que pertencem. Para tal, seria necessário estudar não só os aspetos negativos do bem-estar, como já tem sido feito anteriormente, mas também os níveis de *engagement* com o trabalho, designadamente na sua relação com a segurança psicológica. Esta é uma recomendação que sucede dos resultados deste estudo, e que

poderá contribuir para um diagnóstico do bem-estar dos indivíduos e, por conseguinte, das equipas, dada a população alvo estudada. Uma vez que este estudo nos permite afirmar que a segurança psicológica possui um efeito na fomentação do *engagement*, deve destacar-se a importância de criar um ambiente de trabalho no qual os indivíduos se sintam à vontade para falarem e expressarem as suas opiniões sem receio ou medo de sofrerem consequências. Assim, e considerando os enfermeiros em maior relevo, seria importante sensibilizar todos os enfermeiros, (enfermeiros e enfermeiros-chefe) para a importância da criação de este ambiente e como podem mantê-lo mesmo em situações de maior *stress*.

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

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

Limitações do Estudo e Sugestões Para Estudos Futuros

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

Segundo, os instrumentos utilizados consistem em medidas de autoavaliação e quantitativas, sendo que, o estudo se tornaria muito mais abrangente e completo, se fossem incluídas medidas de heteroavaliação – por exemplo, avaliar os traços dos respetivos colegas –, bem como uma recolha de informação qualitativa que substanciasse os dados quantitativos – por exemplo, entrevistas que permitissem suportar dados quantitativos e fornecer informações mais detalhadas sobre a sua perceção de *work engagement* e segurança psicológica.

Outra limitação prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos em apenas um momento. Embora isto possa levar a “*common method biasing*”, vários autores não só não encontraram diferenças significativas entre as avaliações do colaborador e o supervisor (Shalley, Gilson, & Blum, 2009; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), como sugerem também que “*common method biasing*” não é um fenómeno omnipresente sempre que são obtidos através de medidas de respostas individuais (Brannick, Chan, Conway, Lance, & Spector, 2010). Apesar de não ser possível excluir a possibilidade de existência de efeito da variância comum na relação estudada, o teste de um fator de *Harman*, incluindo todos os itens dos três constructos, revelou uma solução de cinco fatores com valor próprio superior a 1.0, em vez de um único fator. Esta solução foi responsável por explicar 64% da variância total. Além disso, nenhum dos fatores é responsável pela maioria da variância. Portanto, parece que os resultados indicam que não há enviesamentos devidos à variância comum.

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

Conclusões

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

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

Referências

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly* 43, 23-57. doi: 10.2307/2393590
- Awadh, A. M., & Ismail, W. K. (2008). The Impact of personality traits and employee work-related attitudes on employee performance with the moderating effect of organizational culture: The case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108-127.
- Baer, M., & Fresse, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. doi: 10.1002/job.179
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, A., & Verbeke, W. (2004). Using the job resources-demand model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartholomeu, D. C., Nunes, & Machado, A. A. (2008). Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários. *Psico-USF*, 13, 41-50.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Boyce, C. J., Wood, A. M., & Powdthavee, N. (2013). Is personality fixed? Personality changes as much as "variable" economic factors and more strongly predicts changes to life satisfaction. *Social Indicators Research*, 111, 287-305. doi: 10.1007/s11205-012-0006-z
- Brannick, M.T., Chan, D., Conway, J.M., Lance, C.E., & Spector, P.E. (2010). What is method variance and how can we cope with it?. A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420. doi: 10.1177/1094428109360993
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organizations. *Long Range Planning*, 40, 30-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2008). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98. Doi: 10.1002/sres.932.
- Castanheira, F. V. (2005). *Exigências emocionais nos serviços pós-venda: Os fins justificam os meios?*. Dissertação de Mestrado em Stress e Bem-Estar, não publicada. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Coetzee, M., & Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-58.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised Neo-Personality Inventory (NEO-PI-R) and Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Harvard Business School Working Paper*, 5-49. doi:10.5465/AMBPP.2005.18780787
- Dutton, J. E. (1993). The making of organizational opportunities: an interpretive pathway to organizational change. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (pp.195-226). Greenwich, CT: JAI Press.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes, is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-32. doi: 10.1177/0021886396321001
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary actions teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and a new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716. doi: 10.2307/3094828
- Edmondson, A., & Roloff, K. (2008). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. In E. Sales, G.G. Goodwin, & C.S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp.183-208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp.239-272). New York: Russell Sage Foundation.

- Eysenck, H. J., & Wilson, G. D. (1976) (Eds.). *A textbook of human psychology*. Lancaster: MTP, Medical & Technical Publishers.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. H. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp.795-824). San Diego, CA: Academic Press.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 820-835. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.70.4.820>
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory - Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O.P. John, R.W. Robins, & L.A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp.114-158). New York: The Guilford Press.
- John, O. P., Srivastava S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives. In L.A. Pervin, & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp.102-138). New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751-765. doi: 10.1037//0021-9010.85.5.751.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S. A., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organizational Science*, *15*(3), 310-326. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0076>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.1-9). New York: Psychology Press.
- Lima, M. P., & Simões, A. (1997). O Inventário da Personalidade NEO-PI-R: Resultados da aferição portuguesa. *Psicologica*, *18*, 25-46.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Martinez, I.M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Lopes da Silva, A. (2002). Burnout en estudiantes universitarios de Espana y Portugal: Un estudio transcultural. *Ansiedad y Estrés*, *8*(1), 1-12.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *2*(14), 233-245.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892
- McCrae R. R., & John O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, *60*(2), 175-215.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 81-90. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, *40*, 45-81. doi: 10.1111/1467-6486.00387
- Mondak, J. J., Hibbing, M. V., Canache, D., Seligson, M. A., & Anderson, M. R. (2010). Personality and civic engagement: An integrative framework for the study of trait effects on political behavior. *American Political Science Review*, *104*, 85-110. doi:10.1017/S0003055409990359.
- Mostert K., & Rothmann S (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, *34*(5), 479-491. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2006.09.003>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Make it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941-966. doi: 10.1002/job.413
- Pinto, A. M., Lima, M. L., & Silva, A. L. (2008) Delimitação do conceito de burnout. In A.M. Pinto, & M.J. Chambel (Eds.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: Estudos com amostras portuguesas* (pp.15-52). Lisboa: Livros Horizonte.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *36*(4), 717-731.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29, 21-29. doi: 10.1002/ert.10048.
- Rosas-Gaddi, R. R. (2004). *Leadership and employee engagement: When employees give their all*. Development Dimensions International, Inc.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savastano, H. (1980). Abordagem do binómio saúde-doença e do conceito de personalidade no ecossistema: Implicações em saúde pública. *Revista Saúde Pública S. Paulo*, 14, 42-137.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: Recent developments in theory and research*. New York: Psychological Press.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst, & C.L. Cooper (Eds.). *The handbook of work and health psychology* (pp.383-428). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20, 177-196. doi: 10.1080/10615800701217878
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Schepers, J., Jong, A., Wetzels, M., & Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: a multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2007.08.001>
- Shalley, C.E., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489-505. doi:10.5465/AMJ.2009.41330806
- Silva, J. A. (2012). Mudança organizacional e liderança. In Neves, A. L., & Costa, R. F. (eds.). *Gestão de recursos humanos de A a Z* (pp.452-454). Lisboa: RH Editora.
- Silva, R. S., Schlotfeldt, C. G., Rozenberg, M. P., Santos, M. T., & Lelé, A. J. (2007). Replicabilidade do modelo dos cinco grandes fatores em medidas da personalidade. *Moisaco: Estudos em Psicologia*, 1, 37-49.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (pp.290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Tomaz, R. S., Zanini, D. S., & Faria, M. R. (2013). Desenvolvimento de uma medida para avaliação de personalidade baseado no modelo big five. *Fragments de cultura*, 23(4), 507-514.
- Tucker, A. T., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An Empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), 894-907. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0692>
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Wildermuth, C. (2008). *Engaged to serve: The relationship between employee engagement and the personality of human services professionals and paraprofessionals*, Tese de Doutorado não publicada, Bowling Green State University, Bowling Green, OH.
- Wilkins, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510-523. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.005>
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., & Zaidi, G. B. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1344-1353. doi: 10.5897/AJBM12.290.

It is safe to talk here? The mediating role of psychological safety in the relationship between agreeableness and work engagement

Abstract

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

Keywords

Agreeableness, psychological safety, well-being, work engagement.

Received: 13.01.2016

Revision received: 07.10.2016

Accepted: 11.10.2016