



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

“Relação da Eficácia da Liderança, da Clareza da Função e da Abertura à Experiência com o Desempenho Adaptativo: O efeito mediador do *Work Engagement*”

Diogo Henrique Lopes Mocho

Orientador de dissertação:

Prof. Doutor António Caetano

Professor do seminário de dissertação:

Prof. Doutor António Caetano

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação
de Prof. Doutor António Caetano, apresentada no
ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau
de Mestre na especialidade de Psicologia Social e
das Organizações

Agradecimentos

Findo um ciclo inicia-se um novo. Um ciclo marcado por muitas aprendizagens, não só associadas à temática do curso, mas sobretudo aprendizagens de valores. Esta viagem deu-me a possibilidade de conhecer pessoas inspiradoras, tanto professores como colegas, que fizeram descobrir em mim uma pessoa mais tolerante, mais paciente, mais compreensiva e mais apaixonada, tendo-se tornado numa experiência insubstituível, que inicialmente não havia sido perspectivada pelo indivíduo desconfiado e presunçoso que caminhou pela primeira vez pela entrada desta instituição. Obrigado ISPA.

Um agradecimento especial ao professor António Caetano, pela disponibilidade demonstrada em todos momentos na orientação deste trabalho, pela exigência colocada neste processo, pela paciência e sobretudo por ser, ao longo de todo este percurso, um modelo a seguir no que se refere à metodologia de trabalho apresentada e à seriedade.

Ao meu núcleo familiar, sem o qual eu não estaria aqui. Por me apoiar incondicionalmente em todos os momentos, uns mais fáceis, outros mais aflitivos e por ser o meu posto de socorro sempre que necessário. À minha avó Luísa e aos meus avós que já partiram e que sempre me auxiliaram em tudo, em especial ao meu avô João, que é a pessoa mais inspiradora que conheci e que me impactou profundamente em todas as vertentes da minha vida. Obrigado à minha restante família que de alguma forma contribuiu para a conclusão deste ciclo, não me esqueci de vocês.

À Leonor, por toda a compreensão, por todo o carinho e pela enorme paciência para me aturar. Fizeste-me feliz ao longo de toda esta viagem. Muito mais virá.

Aos meus amigos, por acompanharem o meu crescimento físico e intelectual, pelas conversas, pelas festas e por tornarem este percurso mais divertido. Sem vocês isto não tinha piada nenhuma.

À P.O.W.E.R. que veio estimular o meu crescimento no ISPA e na Psicologia, e nomeadamente à Mariana e ao Rúben, que se tornaram pessoas importantes na minha vida e cujos ensinamentos se perpetuarão ao longo do meu percurso daqui em diante.

À Rafaela, à Rita e à Mariana, que estiverem sempre ao meu lado ao longo da licenciatura, obrigado por toda a ajuda, partilha e amizade.

A todos, muito obrigado!

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar a relação da eficácia da liderança, da clareza da função e da abertura à experiência no desempenho adaptativo, e o efeito mediador do *work engagement* nesta relação. Para tal foi realizado um estudo quantitativo com base numa amostra obtida por conveniência, composta por 183 indivíduos que integrassem uma organização há pelo menos 6 meses, os quais responderam a um questionário *online* de forma voluntária. A análise dos resultados obtidos indica-nos que a eficácia da liderança e a abertura à experiência influenciam positiva e significativamente o desempenho adaptativo, efeito que não se verificou para a clareza da função. Os resultados indiciam também a existência de uma mediação completa do *work engagement* na relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo e na relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo. Foi obtida ainda uma mediação parcial do *work engagement* na relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo. Os resultados expressos remetem para a necessidade de reflexão das organizações, não só sobre a importância dos recursos do trabalho para o sucesso organizacional, mas também no que se refere ao impacto da personalidade dos indivíduos no desempenho adaptativo. Organizações que clarifiquem o papel dos seus colaboradores, que possuam chefias eficazes e colaboradores com níveis elevados de abertura à experiência podem esperar aumentos significativos no desempenho adaptativo dos trabalhadores, promovido pelo aumento do *work engagement* dos mesmos.

Palavras-chave: Eficácia da liderança; Clareza da Função; Abertura à Experiência; *Work Engagement*; Desempenho Adaptativo.

Abstract

This study aims to investigate the relationship of leadership effectiveness, role clarity and openness to experience in adaptive performance, and the mediating effect of work engagement in this relationship. To this end, a quantitative study was carried out based on a sample obtained by convenience, consisting of 183 participants who had been part of an organization for at least 6 months, who responded to an online questionnaire voluntarily. The analysis of the results obtained indicates that leadership effectiveness and openness to experience had a positive and significant effect on adaptive performance, whereas this effect wasn't identified for role clarity. The results also indicate the existence of a complete mediation of work engagement in the relationship between role clarity and adaptive performance, and in the relationship between leadership effectiveness and adaptive performance. A partial mediation of work engagement in the relationship between openness to experience and adaptive performance was also obtained. This results point to the need for reflection by organizations, not only on the importance of work resources for organizational success, but also on the impact of worker's personality in obtaining adaptive performance. Organizations that clarify the role of their employees, that have effective leaders, and whose employees possess high levels of openness to experience can expect significant increases on its adaptive performance, promoted by the increase in work engagement.

Keywords: Leadership effectiveness; Role clarity; Openness to experience; Work engagement; Adaptive Performance.

Índice

Introdução	1
Revisão de literatura	3
Antecedentes do desempenho adaptativo	3
Eficácia da Liderança	3
Clareza da Função	7
Abertura à Experiência	9
Work Engagement	11
Modelo	14
Método	15
Delineamento	15
Amostra	15
Instrumentos	16
Desempenho adaptativo	16
<i>Work engagement</i>	16
Clareza da função	17
Eficácia da liderança	17
Abertura à Experiência.....	17
Procedimento	18
Análise de Resultados	19
Qualidades métricas dos instrumentos	19
Correlações	20
Testes de Hipóteses	21
Discussão	27
Referências	34

Índice de tabelas

Tabela 1 - Valores de assimetria e curtose das variáveis do modelo em estudo.....	19
Tabela 2 - Estatística descritiva, correlações e alfa de cronbach das variáveis do modelo em estudo.....	20
Tabela 3 - Estatísticas de colinearidade.....	21
Tabela 4 - Resultados da regressão linear múltipla.....	22
Tabela 5 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Abertura à Experiência.....	23
Tabela 6 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Eficácia da Liderança.....	23
Tabela 7 - Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Clareza da Função.....	24
Tabela 8 - Resultados da Análise de Mediação.....	25

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo proposto do presente estudo.....	14
Figura 2 - Síntese dos resultados da regressão múltipla.....	26

Introdução

O desempenho é um dos construtos mais estudados no mundo organizacional. Desde a revolução industrial que a procura pela maximização do lucro e a produção em massa vierem instituir nestes organismos a importância do desempenho. No entanto, o desempenho não surge apenas mediante a necessidade de gerar lucro, mas sim da procura contínua de alcance de objetivos pré-definidos por parte das organizações. Desta forma, o desempenho e o lucro são construtos que se relacionam mas que têm significados distintos, dado que a *performance* pode ser medida em lucro, em reconhecimento, em vendas, entre outros indicadores, dependendo dos desígnios da organização em causa.

Este construto tem tido uma evolução considerável na literatura, sendo que a pesquisa relativa ao mesmo nas últimas décadas tem abandonado a perspetiva associada apenas às tarefas contidas pelo mesmo, para uma abordagem que engloba mais dimensões do espaço organizacional e, por isso, se perspetiva mais abrangente.

Inicialmente, o desempenho organizacional tinha apenas em consideração os comportamentos dos trabalhadores que contribuía para o alcance dos objetivos da organização (Griffin et al., 2007). Esta abordagem não tinha em consideração outras vertentes do panorama organizacional, como a incerteza associada a momentos de reestruturação, ou a ambiguidade das tarefas conferidas ao trabalhador, ou a uma envolvente disfuncional, diferenças culturais entre colaboradores, desenvolvimento tecnológico, trabalho em equipa (Cascio, 1995), entre outros. Estas vertentes requeriam atenção por parte das organizações de modo a que estas se pudessem adaptar às novas condições do mundo organizacional, marcado por uma crescente volatilidade e incerteza que pedia dos colaboradores competências diferenciadas das consideradas até então. Este gap de conhecimento e pesquisa deu origem ao aparecimento de outros construtos associados ao desempenho, que vieram alertar os investigadores e as organizações para a necessidade de mudança na perceção do desempenho organizacional (Griffin et al., 2007). Com efeito, surgiu um novo conjunto de designações que se refere a diferentes dimensões do desempenho.

O desempenho pode ser separado em três diferentes vertentes: de tarefa, contextual e adaptativo. O desempenho de tarefa pode definir-se como a eficácia com que um trabalhador contribui para a organização. Esta contribuição pode ser direta através de

uma mudança interventiva por parte do sujeito, ou indireta, providenciando os meios ou materiais necessários à organização para uma intervenção (Borman & Motowidlo, 1993). O desempenho contextual é um construto derivado de outros pré-existentes, o comportamento de cidadania organizacional (OCB) e o comportamento prosocial organizacional (POB) (Huang et al., 2014) e pode definir-se como o desempenho assente em comportamentos não específicos para a função, como cooperar com os restantes colaboradores ou apresentar comportamentos demonstrativos de dedicação na organização, tendo como antecedentes a personalidade do indivíduo ou o empenho do mesmo (Borman & Motowidlo, 1993). Segundo os principais estudiosos do desempenho contextual, este seria de extrema importância nas organizações, dado que os comportamentos promotores de desempenho contextual contribuem para a eficácia destas entidades, tendo impacto no contexto organizacional, social, e psicológico, e servindo assim como catalisadores para as atividades e processos que decorrem nas organizações (Borman & Motowidlo, 1997). O desempenho adaptativo pode ser definido em termos gerais, como a alteração do comportamento do indivíduo de forma a fazer face às exigências do ambiente ou de um novo evento ou situação (Pulakos et al., 2000) e é considerada uma componente de extrema importância hoje em dia nas organizações devido às constantes mudanças experienciadas nas organizações modernas, que exigem dos colaboradores grandes níveis de flexibilidade.

Neste estudo, pretende-se analisar alguns antecedentes contextuais e individuais associados ao desempenho adaptativo. Mais especificamente, procura-se averiguar o papel da eficácia percebida da liderança, da clareza de função e da abertura à experiência, bem como o papel mediador do *work engagement*. Na próxima secção é apresentada uma revisão de literatura sobre estes temas e as hipóteses a averiguar, a que se segue a apresentação do método, a análise de resultados e a discussão.

Revisão de literatura

Antecedentes do desempenho adaptativo

A psicologia organizacional procura entender vários fenômenos que ocorrem nas organizações, como por exemplo, a variação do desempenho. É sabido que este se altera dependendo de variáveis organizacionais, contextuais e individuais. A forma como o trabalho de um colaborador é organizado, a personalidade do mesmo, o contexto em que este está inserido ou uma interação de fatores tem um impacto no desempenho dos colaboradores, e, por isso, as organizações e a comunidade científica estudam estas questões para conseguirem otimizar ao máximo a *performance* dos trabalhadores, promovendo o consequente sucesso das organizações em que se inserem. Uma das características do trabalho de um colaborador que faz variar o seu desempenho é a eficácia da liderança da chefia.

Eficácia da Liderança

A liderança é um dos temas mais trabalhados nas organizações e nas últimas décadas tem atraído particular interesse por parte de gestores e da comunidade científica. Com efeito, as rápidas alterações nos negócios, tecnologia e fatores sociais e políticos têm levado as organizações a encarar a possibilidade de integrar os seus colaboradores em programas de desenvolvimento de competências de liderança, sendo que as organizações de sucesso têm estabelecido este tipo de atuações como prioritárias, de modo a poderem subsistir num mercado cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (Amagoh, 2009).

A liderança é mais um dos construtos de difícil definição que fazem parte do compêndio da psicologia organizacional, sendo que a única definição que é concordante entre a maioria dos investigadores é que a liderança é um processo de influência (Yukl, 1981). No entanto, o construto pode ser definido de forma mais específica como um processo social de colaboração dinâmica em que indivíduos e membros de uma organização se autorizam a eles e aos outros para interagir mutuamente de forma a experimentarem novas formas de significado intelectual e social (Gemmill & Oakley, 1992). Apesar de a literatura apresentar alguns resultados contraditórios relativamente ao impacto da liderança no desempenho, há evidência suficiente para indiciar que se trata de um tema de grande importância nas organizações, sendo que Maccoby (1979) indicou já

nos final dos anos 70 que a liderança seria uma temática fulcral a ter em consideração por parte das organizações, visto que se trataria de um dos principais motivos de fracasso ou prevalência das mesmas nas décadas que se seguiam, face às constantes adversidades da envolvente. Esta ideia é corroborada por Rausch (1999) que defende também que quanto melhores forem as decisões dos líderes existentes nas organizações, independentemente do tipo de indústria ou do país a que pertencerem, melhores serão os resultados obtidos por essas organizações.

O olhar sobre a liderança tem-se modificado no curso das últimas décadas tendo surgido diversas ideias relativamente aos estilos que deverão ser aplicados para o sucesso das organizações. No início do século XX, muitos investigadores consideravam que as características de um líder eram adquiridas à nascença e que os grandes feitos da humanidade eram perpetuados por pessoas que eram consideradas “líderes natos”, e que possuíam traços de personalidade que os diferenciavam dos demais (Bernard, 1926; Landis et al., 2014). Esta ideia ficou conhecida como teoria dos traços. Mais tarde outros autores desafiaram esta ideia introduzindo as noções de que era também importante ter em consideração a situação, dado que as situações de crise dão a possibilidade aos líderes de emergir, e que diferentes situações poderiam requerer diferentes tipos de liderança por parte dos líderes, surgindo assim as teorias situacionais (Bass & Stogdill, 1990).

Independentemente da altura e da perspetiva, desde o início do estudo da liderança nas organizações que é consensual o seu impacto nas mesmas, em várias diferentes vertentes. Este impacto tanto se faz sentir em termos motivacionais, através da preponderância de uma liderança eficaz no clima emocional dos indivíduos, que pode influenciar fortemente o desempenho (Humphrey, 2002), como em termos de alterações no estabelecimento de objetivos, que poderão ser mais estimulantes ou específicos dependendo do estilo de liderança praticado (Bronkhorst et al., 2015), ou até diretamente em termos de desempenho, tendo vários estudos indicado que certos tipos de liderança são mais promotores de desempenho comparativamente com outros (McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Wang et al., 2010).

Muitos autores apontam para a importância da existência de um líder eficaz em qualquer organização, existindo diferentes interpretações do que é um líder eficaz. Para Popa (2012), trata-se de um indivíduo que tenha uma personalidade equilibrada, um propósito e as competências para realizar o seu propósito. Yukl (1989) sugeriu, por isso, que indivíduos com maiores níveis de maturidade emocional têm uma maior

probabilidade de ser bem sucedidos em estabelecer relações de cooperação com os seus subordinados, colegas e superiores, tendo também uma maior probabilidade de ser bem sucedidos enquanto líderes. Likert (1967) defendeu, por exemplo, que um líder eficaz deve ser participativo, e ter uma abordagem de gestão assente na confiança e na comunicação aberta com os colaboradores e superiores. Já na opinião de Dubrin (1998), traços de personalidade como auto consciência, objetividade, autoconfiança, tolerância à frustração, sentido de humor, honestidade, integridade, credibilidade, domínio, extroversão, assertividade, entusiasmo e estabilidade emocional fazem parte das características que um líder eficaz deve possuir (Dhar & Mishra, 2001).

Para além das características do líder, o contexto em que este se insere pode ser também fundamental para o sucesso do mesmo. Smith e colaboradores (1989) indicaram que o tipo de cultura de uma determinada organização pode fazer variar o tipo de liderança que pode ser considerado apropriado, sendo que este ajustamento irá otimizar o desempenho organizacional. Vários estudos aprofundaram, por isso, a relação da liderança com o desempenho, sendo que o estilo transformacional de liderança tem sido amplamente considerado preditor de desempenho, especialmente quando comparado com o estilo transaccional de liderança (Bass, 1990), ambos conceitos introduzidos por Burns em 1978 (Bass et al., 2003; Barrick et al., 2015). Estes estudos são consonantes com Poppo (2012), quando refere que um líder transformacional pode espoletar um sentido mais forte de compromisso por parte dos colaboradores, tendo assim um grande impacto na eficácia e eficiência dos mesmos. No entanto, apesar destas descobertas, é importante ter em consideração que o estilo de liderança utilizado pode ter resultados diferentes dependendo do contexto em que é aplicado, como tal, líderes que pretendam ser eficazes não se devem apenas centrar numa tipologia e devem procurar exercer diferentes tipos de liderança adaptados ao contexto em que se inserem na altura (Goleman, 2017).

Não existe uma definição unificada do que é uma liderança eficaz, dado que o que se pode considerar eficaz depende do objetivo da liderança. No entanto, uma liderança que se diz eficaz não se foca apenas nas características possuídas pelo líder, nem no reconhecimento conferido pelo líder aos seus subordinados. É fulcral ter em consideração não só as ações do líder, mas sobretudo a forma como estas ações são percebidas pelos colaboradores (Yan & Hunt, 2005).

Relativamente ao impacto da eficácia da liderança no desempenho revela-se um *gap* na literatura, dado que embora a liderança e a eficácia da liderança sejam na sua

generalidade temas muito estudados nas organizações, a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho dos colaboradores não tem sido motivo de tanta atenção para a comunidade científica, visto que a maior parte dos estudos que abordam liderança e desempenho fazem apenas distinções entre o desempenho sob diferentes modelos de liderança (ex: transacional vs transformacional). Como tal, a literatura é mais escassa neste aspeto, embora de acordo com os pressupostos teóricos lideranças mais eficazes deem origem a melhores níveis de desempenho, o que até então tem sido apoiado e comprovado por vários autores. Bass (1985) indicou que lideranças eficazes conduzem a maiores níveis de produtividade, Notanubun (2020) demonstrou a existência de uma relação de predição entre a eficácia da liderança e o desempenho num departamento de educação no setor público, Goleman (1998) indicou que características associadas à inteligência emocional, como a autoconsciência, auto regulação, motivação, empatia outras competências sociais, não eram apenas características de líderes eficazes, mas correlacionavam-se também com bom desempenho e Shipton e colaboradores (2008) identificaram uma correlação entre liderança eficaz e desempenho no setor da prestação de serviços de saúde.

A eficácia da liderança pode diferir de acordo com a cultura da organização em causa. Em culturas onde prevalece um processo baseado em reconhecimento, a eficácia da liderança será tanto maior quanto maior for a proximidade da liderança existente com a noção pré estabelecida de liderança por parte dos subordinados. Por outro lado, em culturas onde prevalece um processo baseado em inferências, a eficácia da liderança vai estar mais estreitamente associada aos desempenhos organizacionais (Yan & Hunt, 2005). Estas descobertas são de grande relevância visto que, dependendo da cultura nacional e organizacional existente, poderão existir grandes variações na correlação entre a eficácia da liderança e o desempenho.

Em suma, encontram-se várias evidências na literatura da existência de uma relação estreita entre a eficácia da liderança e o desempenho. No entanto, são mais escassos os estudos que se debruçaram sobre o impacto da eficácia da liderança no desempenho adaptativo, apesar de alguns autores indicarem que lideranças mais eficazes contribuem para a redução da incerteza e conseqüente aumento da capacidade adaptativa dos colaboradores (Parry, 1999). Deste modo procurou-se investigar mais aprofundadamente a natureza desta relação e conjeturou-se que a eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo.

H1a: A eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo.

Clareza da Função

A clareza da função pode definir-se como a situação em que o indivíduo compreende quais são as suas responsabilidades associadas à função (Bray & Brawley, 2002) e pode ser segmentada em clareza objetiva da função e clareza subjetiva da função. A clareza objetiva da função refere-se à presença ou ausência de informação relevante para a função devido à restrição de informação ou a variações na qualidade da informação. A clareza subjetiva da função refere-se à percepção do indivíduo de que não possui tanta informação relativamente à função que desempenha como gostaria (Lyons, 1971). Esta noção é contrária à noção de ambiguidade de função, cujo significado é precisamente a falta de compreensão do colaborador face às responsabilidades da função que desempenha.

A clareza da função é uma variável importante nas organizações porque a sua inexistência leva o colaborador a uma sensação de incerteza e insegurança relativamente às suas responsabilidades e ao seu papel na organização, que tem várias consequências negativas na organização. Uma delas, como referido mais acima neste estudo, é o desempenho. Nos mais diversos contextos a clareza da função tem sido associada a aumento do desempenho, desde vendedores (Donnelly & Ivancevich, 1975), a estudantes (Lynn & Kalay, 2015) a organizações em processos de reestruturação (Fried et al., 2003). Esta associação não tem apenas um impacto individual, é também preponderante no desempenho das equipas (Gladstein, 1984; Klein et al., 2009). Alguns autores defendem, no entanto, que uma menor clareza da função, ou seja, maior ambiguidade, pode levar a um aumento da criatividade dos colaboradores que interpretam de forma diferente as tarefas que lhes são confiadas, e que procuram soluções alternativas para os problemas que emergem (Burns & Stalker, 1961).

A polarização de opiniões relativamente aos benefícios e malefícios de uma maior clareza da função faz do construto uma das características de função dos colaboradores que tem chamado a atenção dos investigadores, tal como o apoio social, a interdependência das tarefas, a autonomia na tomada de decisão, entre outros, e tem sido um dos temas que mais interesse tem atraído nas últimas décadas devido aos impactos

comprovados em termos de desempenho individual, grupal e organizacional (Morgeson et al., 2012). Apesar da importância de características de função como a clareza para o desempenho organizacional global, esta não se restringe ao desempenho, estendendo-se assim a outras vertentes como o *work engagement*.

Tal como referido anteriormente, a clareza da função tem sido associada em diversos estudos a melhorias no desempenho organizacional dos colaboradores. Bray e Brawley (2002) encontraram uma relação de predição da clareza da função com o desempenho, Whitaker e colaboradores (2007) obtiveram também uma relação de predição entre a clareza da função e o desempenho, criando inclusive um modelo de desempenho assente neste variável e no *feedback seeking* e Donnely e Ivancevich (1975) identificaram a existência de uma forte relação entre maior clareza da função e o aumento de várias variáveis associadas ao desempenho de um grupo de vendedores, aliado a um aumento da satisfação laboral dos mesmos.

Dadas as relações existentes entre a clareza da função e o desempenho, e a relação negativa obtida consistentemente na literatura entre a clareza da função e a redução da incerteza sentida pelos colaboradores (Whitaker et al., 2007), podemos afirmar que existe uma forte possibilidade de a clareza da função ser preditora de desempenho adaptativo. Assim, conjecturamos que:

H2a: A clareza da função influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo.

A clareza da função é importante nas organizações para que os colaboradores estejam familiarizados com as suas responsabilidades e não tenham dúvidas relativamente às tarefas das quais estão incumbidos. Desta forma, existe menor probabilidade de realizarem tarefas que não são necessárias ou que apresentem incertezas quanto à sua realização, otimizando desta forma o desempenho. No entanto, caso exista ambiguidade de funções e os colaboradores não estejam bem esclarecidos relativamente ao papel que devem desempenhar, para diminuir o impacto desta falha no desempenho, é necessário que estes tenham a capacidade para se adaptar e que se mobilizem na procura da informação de que carecem para a realização da sua função com eficácia. Posto isto, a

personalidade dos colaboradores poderá também ter um papel determinante nesta interação, e como tal, dependendo da personalidade do indivíduo, este poderá ter uma quebra maior ou menor no desempenho em caso de ambiguidade de função, ou um incremento maior do desempenho em situações de aumento da clareza da função.

A literatura tem também apontado neste sentido, dado que vários estudos têm indiciado que a personalidade dos indivíduos é um fator crucial para adaptação a situações de mudança e incerteza no local de trabalho.

Abertura à Experiência

A falha de adaptação dos indivíduos a novos contextos e novas situações deve-se em muitos casos à personalidade, e à resistência à mudança por parte dos colaboradores. A resistência à mudança é um termo utilizado com frequência pelos investigadores das organizações para explicar o porquê de mudanças de grande escala em termos tecnológicos, de métodos de produção diferentes ou alterações em sistemas de compensação, não surtirem o efeito desejado por parte dos gestores (Oreg, 2006). Como já referido, a resistência à mudança está fortemente relacionada com a personalidade dos colaboradores, sendo que os estudos indicam que o traço de personalidade associado à resistência à mudança tem um forte envolvimento com as predisposições emocionais dos trabalhadores relativamente à mudança (Oreg, 2003).

De acordo com o modelo de personalidade Big-Five, e por referência a diversos estudiosos da personalidade, a abertura à experiência é uma das dimensões fundamentais da personalidade, muito associada à criatividade e à visão artística dos indivíduos, mas também fundamental para diversos parâmetros organizacionais, como mudanças de carreira, atitudes sociais, (McCrae & Sutin, 2009) e desempenho em condições incertas (Griffin & Hesketh, 2003).

A abertura à experiência, de entre as 5 dimensões do modelo Big-Five da personalidade, é a menos estudada e menos compreendida pelos investigadores, apesar de ser considerada uma dimensão fundamental dos indivíduos (McCrae, 1993). Este fenómeno deve-se ao facto de haver pouca concordância e consistência relativamente aos efeitos da abertura à experiência em vários contextos organizacionais. Nas organizações tem sido estudada a sua relação com várias variáveis organizacionais, sendo uma delas o desempenho; no entanto, os autores têm tido dificuldade em discernir a real importância

da abertura à experiência no desempenho, uma vez que os resultados não são consistentes, em alguns estudos esta variável é considerada promotora de desempenho, e noutros as duas não aparentam ter qualquer conexão. Tem, por isso, sido especulado que a abertura à experiência poderá ter relações com o desempenho em certos contextos, sendo que noutros este efeito não se verifica, o que tem sido estudado por diversos autores, como Bing e Launsbury (2000) que identificaram que em contextos diferenciados a abertura à experiência tem um efeito significativo no desempenho dos colaboradores, e como tal é importante continuar a estudar o seu efeito no desempenho em contextos diferentes, e identificar também os mecanismos que originam estas diferenças contextuais. Tem-se verificado, no entanto, que a abertura à experiência aparenta prever de forma consistente o desempenho adaptativo.

É possível que os resultados contraditórios obtidos relativamente à relação entre a abertura à experiência e o desempenho possam dever-se ao facto de esta relação apenas se verificar em situações inesperadas ou desfavoráveis. Dada a natureza da dimensão da abertura à experiência, parece evidente que em situações desfavoráveis os colaboradores com índices mais elevados de abertura à experiência consigam lidar melhor com a incerteza e adaptar-se, fazendo-se valer da sua criatividade, obtendo, por isso, níveis de desempenho mais elevados. Vários estudos têm indiciado esta relação, sendo que Lepine e colaboradores (2000) identificaram que, em situações de mudanças repentinas no conteúdo das tarefas, colaboradores com scores de abertura à experiência mais elevados tendem a apresentar melhor desempenho na tomada de decisão do que os restantes.

Uma outra hipótese parece indicar que a abertura à experiência prediz, não o desempenho generalizado, mas o desempenho adaptativo. Vários estudos têm obtido resultados neste sentido, nomeadamente, Griffin e Hesketh (2003) encontraram uma relação de predição da abertura à experiência com o desempenho adaptativo numa organização do setor público, e Shoss e colaboradores (2012) identificaram que, das dimensões do modelo Big-Five da personalidade, apenas a conscienciosidade e a abertura à experiência eram preditoras de desempenho adaptativo. No entanto, nem todos os investigadores encontraram uma relação de predição entre estas variáveis, o que remete para a necessidade de investigar de forma mais detalhada a natureza da relação.

Outros estudos ainda têm identificado que a abertura à experiência pode até ter manifestações fisiológicas que desencadeiam comportamentos diferenciados. Súilleabháin e colaboradores (2018) identificaram que pessoas com maiores níveis de

abertura à experiência caracterizam-se por ter um perfil de resposta adaptativo ao stress cardiovascular, que se manifesta em situações de mudanças abruptas causadores de stress agudo. Estes resultados evidenciavam que o coração dos indivíduos com mais abertura à experiência eram mais eficazes na resposta ao stress, dado que confrontados com duas tarefas promotoras de stress, após o primeiro evento stressor, os indivíduos com maior abertura à experiência regulavam o seu batimento cardíaco, respondendo estes de forma mais controlada do que os restantes. Este estudo evidencia que as dimensões da personalidade podem ter um impacto fisiológico nos indivíduos nas organizações, que se manifesta através de comportamentos, sendo por isso necessário mais investigação que se interesse por esta temática devido à necessidade de compreensão e aprofundamento destes mecanismos.

Baseando-nos na informação existente na literatura procurámos investigar qual a relação da abertura à experiência com o desempenho. Conjeturamos que a abertura à experiência se relaciona significativamente com o desempenho adaptativo. Esta hipótese baseia-se na crença, proveniente do conhecimento proveniente da investigação, de que indivíduos com *scores* mais elevados na dimensão da personalidade referente à abertura à experiência reagem melhor a situações adversas, sendo menos afetados pelo *stress* e sentindo-se num estado de espírito mais positivo e recompensador relativamente ao trabalho que desempenham. Desta forma, os níveis de desempenho adaptativo dos colaboradores irão aumentar, promovendo uma melhoria do desempenho da organização. Por este motivo conjeturamos que:

H3a: A abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo.

Work Engagement

Existem várias definições de *work engagement*. Algumas definições são mais direcionadas para a vertente motivacional dos colaboradores e para as suas emoções face ao trabalho que realizam. Uma das definições com orientação mais motivacional indica que o *work engagement* é um estado de espírito positivo e recompensador dos colaboradores relativamente ao trabalho que realizam (Schaufeli & Baker, 2004).

O *work engagement* tem sido muito estudado nas últimas décadas em virtude da mudança de paradigma que se tem dado durante esse espaço de tempo. Os colaboradores procuram realizar tarefas desafiadoras, atraentes e recompensadoras, que proporcionem

prazer e que não sejam consideradas um sacrifício, aumentando desta forma o *work-life balance* e proporcionando aos indivíduos uma vida estável. Adicionalmente, estas alterações de percepção dos indivíduos foram acompanhadas da tendência crescente de mulheres a ocupar cargos de elevada exigência, gerando a necessidade de um aumento no equilíbrio trabalho-família (Fleetwood, 2007; Van der Lippe, 2018). Com efeito, as organizações alteraram a sua forma de funcionamento de modo a fazer face às mudanças anteriormente mencionadas, sob pena de serem ultrapassadas por outras organizações, mais atentas às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho. O *work engagement* torna-se desta forma extremamente importante nas organizações, dada a necessidade de fazer com que os colaboradores se sintam recompensados com o trabalho que realizam, gratificados e envolvidos, proporcionando maior prazer aos colaboradores, e por sua vez, maior *work-life balance*.

Não obstante, a importância do *work engagement* prende-se também com o aumento de desempenho organizacional, dado que este efeito se tem verificado várias vezes na literatura (Bakker & Bal, 2010; Kim et al., 2013), mesmo que alguns autores defendam que é necessária mais investigação a este respeito para que possa estudar mais aprofundadamente a natureza desta relação. Por este motivo, muitos autores definem o *work engagement* com uma maior orientação para os objetivos e resultados organizacionais. Shuck e Wollard (2010), por exemplo, definem *work engagement* como o estado cognitivo, emocional e comportamental de um colaborador direcionado para os resultados organizacionais desejados.

O *work engagement*, ou ausência deste, pode dever-se a vários fatores organizacionais, como à autonomia dos colaboradores, ao suporte social, ao significado das tarefas, entre outras características do trabalho (Lesener et al., 2020).

Variáveis como a liderança exercida pela chefia, são também preponderantes no aumento do *work engagement* dos colaboradores (Ghadi et al., 2013), nomeadamente sob lideranças transformacionais; no entanto esta relação necessita ainda de maior aprofundamento (Zhu et al., 2009). Com efeito, variações nos níveis de *work engagement* dos colaboradores podem ser sentidas devido a lideranças pouco eficazes, ou estilos de liderança com características que não são apreciadas pelos colaboradores. A eficácia da liderança, proporcionada por diferentes estilos, tem sido associada a mudanças significativas nos níveis de *engagement* dos colaboradores (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Vincent-Höper et al., 2012), o que nos faz questionar até que ponto o

engagement poderá ser o mecanismo através do qual os colaboradores têm melhorias de desempenho sob lideranças mais eficazes. A literatura sugere ainda que organizações que promovam estilos de liderança transformacionais têm maior probabilidade de elevar os níveis de *work engagement* dos seus colaboradores (Ghadi et al., 2013), o que é consistente com a pesquisa de Bass e Steidlmeier (1999) que indica que, por norma, líderes com uma abordagem transformacional exigem uma colaboração participativa dos seus colaboradores, inspirando-os, influenciando-os e estimulando-os intelectualmente.

O aumento do *work engagement* tem, deste modo, um impacto nas organizações que se estende desde a retenção de talento até à otimização do desempenho dos colaboradores, efeito que requer mais investigação, mas que tem sido encontrado na maioria dos estudos realizados a este respeito. Halbesleben e Wheeler (2008), por exemplo, identificaram a existência de uma relação de predição do *work engagement* no desempenho em colaboradores de uma organização nos Estados Unidos; Bakker e Demerouti (2009) encontraram também uma relação positiva entre o *work engagement* e o desempenho num grupo de colaboradores holandeses e Bakker e Bal (2010) demonstraram, num estudo com professoras holandesas, existir uma relação positiva entre o *work engagement* e o desempenho das mesmas. É ainda de realçar que existem alguns estudos que apontam para a existência de efeitos de mediação do *work engagement* na relação entre a liderança e o desempenho (Vincent-Höper et al., 2012; Buil et al., 2019). Por estes motivos pomos a hipótese de o *work engagement* mediar a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho.

A clareza da função é outro fator organizacional associado a aumentos do *work engagement*. Este recurso do trabalho tem-se mostrado como preditor de *work engagement* (Fürstenberg et al., 2021; Choo, 2017) e tem sido associada também a uma redução da tensão laboral sentida entre colaboradores (Kelly & Hise, 1980). Os indícios apresentados levam-nos a propor a hipótese de o *work engagement* mediar a relação entre a clareza da função e o desempenho.

Têm sido encontradas ainda relações da abertura à experiência com o *work engagement*. Sanchez-Cardona e colaboradores (2012), por exemplo, descobriram uma boa relação de predição entre a abertura à experiência e o *work engagement*, tal como Akhtar e colaboradores (2015) num estudo onde encontraram várias relações de predição entre dimensões da personalidade e o *engagement*. Deste modo conjecturamos que o *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo.

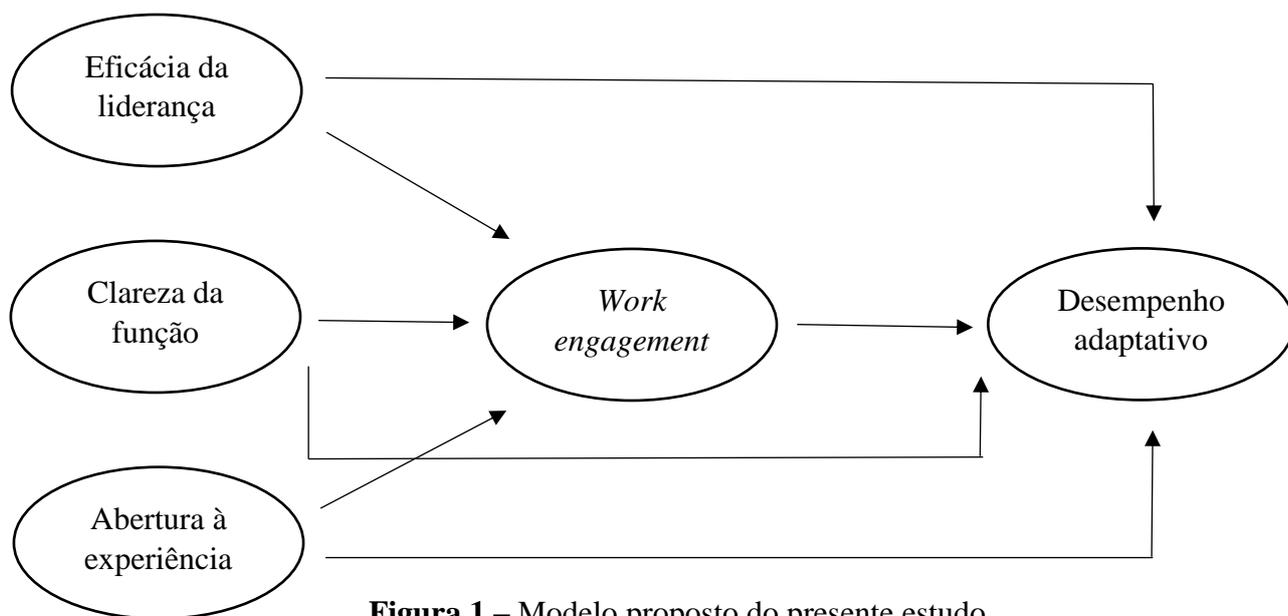
H1b: O *work engagement* medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo.

H2b: O *work engagement* medeia a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo.

H3b: O *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo.

Modelo

Na figura 1 é apresentado um modelo conceptual do que é pretendido investigar neste estudo.



Método

Delineamento

O presente estudo seguiu uma abordagem quantitativa e transversal devido ao modo de aplicação do questionário utilizado na recolha de dados para o mesmo. Ainda, o estudo utiliza um delineamento não experimental, não podendo ser inferidas relações de causalidade entre as variáveis, dado não existir controlo ou manipulação das variáveis estudadas.

Amostra

A amostra foi constituída por 183 indivíduos ($N = 183$), trabalhadores por conta de outrém, que se encontram numa organização há pelo menos 6 meses. Os dados foram recolhidos utilizando um método de amostragem não probabilístico e por conveniência, tendo sido os dados obtidos através do recurso às redes sociais, nomeadamente: LinkedIn, Facebook, WhatsApp, entre outros. Deste modo, nem toda a população elegível teve a possibilidade de participar no estudo, tendo sido a aplicação do questionário limitada, mediante a proximidade dos participantes ao investigador e a facilidade de acesso dos indivíduos às plataformas previamente mencionadas.

A caracterização da amostra, análise dos dados e codificação das variáveis foi realizada com recurso ao *software IBM SPSS Statistics*.

Considerando a totalidade da amostra, 141 indivíduos (77%) são do sexo feminino e 42 indivíduos (23 %) são do sexo masculino, sendo as suas idades compreendidas entre os 22 anos e os 70 anos de idade ($M = 44,84$; $DP = 10,66$). Relativamente ao grau académico mais elevado completado pelos indivíduos, a maioria dos participantes ($N = 102$) é licenciada (55,7 %), sendo que a segunda maior porção dos participantes ($N = 53$) tem pelo menos o mestrado completado ou outro grau académico mais elevado (29 %), seguida pelos indivíduos que completaram o 12º ano ($N = 26$; 14,2%) e existindo apenas dois indivíduos que completaram apenas o 9º ano de escolaridade (1,1%). É ainda relevante referir que a maior parte dos participantes trabalha numa organização do setor público ($N = 117$; 59,7%), sendo que os restantes indivíduos trabalham numa organização

do setor privado (N = 54; 37,8%), com exceção de 5 dos participantes que trabalham numa organização de outro setor (2,6%).

Instrumentos

Desempenho adaptativo

De forma a avaliar o desempenho adaptativo foi utilizada a escala utilizada por Griffin e colaboradores (2007) como ponto de partida.

Esta escala é composta por nove dimensões do desempenho, perfazendo um total de 27 itens. No nosso estudo foram apenas utilizados 6 itens, pertencentes a duas das dimensões do desempenho, referentes ao desempenho adaptativo e à proatividade dos colaboradores. A dimensão referente ao desempenho adaptativo, é, assim, composta por 3 itens que se focam na capacidade dos colaboradores de fazer face às novos contextos e de se adaptarem de forma profícua (e.g., Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.). A dimensão referente à proatividade dos colaboradores está também associada à capacidade de adaptação dos mesmos e é constituída também por 3 itens que se focam na capacidade dos trabalhadores de ser proativos e encontrar novas formas de solucionar problemas (e.g., Tenho desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais), competência esta essencial na capacidade de inserção em novos contextos.

A avaliação da escala é feita através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos em que, respetivamente 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Nem concordo nem discordo”; 4 - “Concordo”; 5 - “Concordo totalmente”.

Work engagement

Para medir o *work engagement* foi utilizada uma escala formada por 3 itens da escala UWES-3 (versão de 3 itens da *Utrecht Work Engagement Scale*), criada por Schaufeli e colaboradores em 2019, com o objetivo de facilitar a aplicação da mesma aos participantes das organizações, diminuindo assim o tempo alocado pelos mesmos.

Esta escala tem 3 dimensões, correspondendo cada item a uma dimensão do *work engagement*. A primeira dimensão é o vigor, e é caracterizada como a existência de níveis de energia e resiliência elevados por parte dos colaboradores, e vontade de concretizar os objetivos, mesmo quando surgem dificuldades. A segunda dimensão é a dedicação e é

caracterizada por sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A terceira dimensão é a absorção e é caracterizada pela sensação de concentração total do indivíduo, na qual o tempo passa rápido e torna-se difícil abandonar a tarefa em curso (Schaufeli et al., 2002).

Todos os itens foram avaliados através de uma escala tipo *Likert* de 5 níveis, em que 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Clareza da função

Para medir a clareza da função foram utilizados quatro itens adaptados pertencentes à escala desenvolvida por Rizzo e colaboradores (1970).

Esta escala é composta por duas dimensões, ambiguidade da função e conflito de papel. Para o nosso estudo foram utilizados 4 itens da dimensão referente à ambiguidade da função, que se focam na clareza da função do colaborador (e.g., Sei como executar as tarefas que fazem parte do meu trabalho).

A avaliação da escala é feita através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos em que, respetivamente 1 corresponde a “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Nem concordo nem discordo”; 4 - “Concordo”; 5 - “Concordo totalmente”.

Eficácia da liderança

A eficácia da liderança foi medida através da escala utilizada por Cicero e colaboradores (2010), adaptada das escalas de Hais e colaboradores (1997) e van Knippenberg e van Knippenberg (2005). Os itens da escala focam-se na capacidade de liderança da chefia (e.g., A minha chefia exerce uma boa liderança).

O instrumento é constituído por 4 itens e a escala de resposta utilizada é uma escala tipo *Likert* em que 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Abertura à Experiência

A avaliação da dimensão da abertura à experiência foi feita com recurso a 4 itens retirados da escala construída por Rodrigues (2017) e também a dois itens pertencentes à

versão de 10 itens do Big Five Inventory criada por Rammstedt e John (2007), resultado assim numa escala de 6 itens que avalia esta dimensão da personalidade (e.g., Vejo-me como alguém que tem poucos interesses artísticos.).

A escala de resposta utilizada é uma escala tipo Likert variando entre 1 e 5, em que 1 – Discordo totalmente, 2- Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4- Concordo, 5 – Concordo totalmente.

Procedimento

O questionário criado com o conjunto dos itens dos instrumentos indicados acima passará inicialmente por uma fase de pré-teste, na qual serão feitas quaisquer alterações consideradas necessárias. De seguida este será colocado online, através do qualtrics, em várias redes sociais: LinkedIn, Instagram e Facebook. O questionário iniciar-se-á com algumas perguntas sociodemográficas, que permitem ao investigador adquirir alguns dados que se poderão revelar importantes para a investigação (idade, género, qualificações académicas) e outras que servem de triagem para a seleção da amostra alvo (tempo dispendido na organização, trabalhador por conta de outrem, cargo de chefia). De seguida serão recolhidos todas as respostas ao mesmo, que serão sujeitas a análise posterior de acordo com os critérios de confidencialidade.

Análise de Resultados

De seguida apresentamos a análise dos resultados, obtida através do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Estes resultados mostram quais as relações entre as variáveis estudadas e em que medida as hipóteses deste estudo são suportadas. Recapitulando, as hipóteses para as quais se pretendem obter conclusões são as seguintes: H1a) A eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo; H1b) O *work engagement* medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo; H2a) A clareza da função influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo; H2b) O *work engagement* medeia a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo; H3a) A abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo; H3b) O *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo. Numa primeira fase serão apresentados os resultados referentes às qualidades métricas dos instrumentos.

Qualidades métricas dos instrumentos

Na tabela 2 podemos encontrar os resultados referentes às estatísticas descritivas das variáveis estudadas, aos coeficientes alfa e às correlações entre variáveis. Relativamente aos valores referentes à assimetria e curtose para cada variável estes são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Valores de assimetria e curtose das variáveis do modelo em estudo.

	Assimetria	Curtose
1- Desempenho adaptativo	- 0,24	0,37
2- Eficácia da liderança	- 0,61	0,01
3- Clareza da função	- 0,35	- 0,07
4- Abertura à experiência	- 0,26	- 0,17
5- <i>Work engagement</i>	- 0,67	0,85

Na tabela 1 podemos verificar que os valores de assimetria e de curtose se encontram dentro dos valores necessários para satisfazer os pressupostos de normalidade, sendo que os valores para a curtose estão compreendidos em |3| e os valores para a assimetria estão compreendidos em |8| (Kline, 2011).

Correlações

Tabela 2 – Estatística descritiva, correlações e alfa de cronbach das variáveis do modelo em estudo.

	M	DP	1	2	3	4	5
1- Desempenho adaptativo	4,01	0,47	(0,75)				
2- Eficácia da liderança	3,5	0,95	0,304**	(0,89)			
3- Clareza da função	4,05	0,6	0,347**	0,5**	(0,72)		
4- Abertura à experiência	4,1	0,5	0,636**	0,193**	0,295**	(0,74)	
5- <i>Work engagement</i>	3,85	0,75	0,421**	0,589**	0,569**	0,320**	(0,82)

* $P < .05$; ** $p < .01$ (2 extremidades)

Na tabela 2 podemos verificar que relativamente à fiabilidade os valores do alfa de cronbach encontram-se todos dentro dos recomendados $\alpha > 0,7$; o que significa que cada uma das medidas possui uma boa consistência interna (Nunnally, 1978).

Relativamente às correlações entre variáveis é possível depreender que todas elas se encontram correlacionadas positiva e significativamente entre si, sendo que a maior parte das correlações são moderadas visto que os valores da correlação se encontram todos entre 0,25 e 0,5; com exceção da correlação entre a abertura à experiência e a eficácia da liderança que foi de 0,193 e por isso é considerada fraca, e das correlações da abertura à experiência com o desempenho (0,636), da eficácia da liderança com o *work engagement* (0,589) e da clareza da função com o *work engagement* (0,569) que são consideradas correlações fortes (Marôco, 2018).

Testes de Hipóteses

De forma a testar as hipóteses 1a), 2a) e 3a) foi necessário recorrer à regressão linear múltipla.

No que diz respeito aos índices de multicolinearidade os valores obtidos respeitaram os pressupostos de regressão para todas as variáveis, com tolerância acima de 0,1 e VIF inferior a 10, como é possível observar na tabela 3.

Tabela 3 – Estatísticas de colinearidade.

Estatísticas de Colinearidade		
	Tolerância	VIF
Abertura à experiência	0,878	1,139
Eficácia da liderança	0,610	1,640
Clareza da função	0,622	1,609
<i>Work engagement</i>	0,531	1,882

Os resultados obtidos da regressão linear múltipla indicam que o modelo obtido é estatisticamente significativo ($F_{3;177} = 47,718 = p = 0,000$) e explica 44,7% da variabilidade do desempenho adaptativo ($R^2 = 0,447$). É ainda possível verificar através da observação da tabela 4 que: a abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo ($B = 0,548$); a eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo ($B = 0,07$) e que a clareza da função, embora correlacionada com o desempenho adaptativo ($r = 0,347$) neste modelo de regressão múltipla, em simultâneo com as outras variáveis, não apresenta resultados estatisticamente significativos ($B = 0,09$), pelo que a hipótese 2a) não foi suportada. Os resultados permitem suportar a hipótese 1a) “A eficácia da influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo” e a hipótese 3a) “A abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo”.

Tabela 4 – Resultados da regressão linear múltipla.

	Coefficiente não padronizado (B)	Coefficiente padronizado (β)	<i>t</i>	<i>p</i>
Abertura à experiência	0,548	0,578	9,858	0,000
Eficácia da liderança	0,07	0,140	2,160	0,032
Clareza da função	0,09	0,107	1,612	0,109

De forma a testar as hipóteses 1b), 2b) e 3b) foi necessário recorrer ao *Process*, no SPSS, de modo a realizar uma tripla mediação simples, tal como sugerido por Preacher e Hayes (2008).

Através da observação da tabela 5, podemos concluir que a abertura à experiência se relaciona com o desempenho adaptativo através do *work engagement* ($B = 0,025$; $SE = 0,012$; IC 95% [0,002; 0,067]). É possível concluir também que o efeito direto da abertura à experiência no desempenho adaptativo é significativo ($p = 0,000$; $B = 0,523$; $SE = 0,056$; IC 95% [0,413; 0,633]), tal como o efeito total do modelo ($p = 0,000$; $B = 0,548$; $SE = 0,056$; IC 95% [0,440; 0,657]). Por este motivo podemos inferir que estamos perante uma mediação parcial do *work engagement* na relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo, sendo que este modelo explica 46,4% da variância ($R^2 = 0,464$).

Tabela 5 – Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Abertura à Experiência.

Direção	Efeito	SE	IC (baixo)	IC (alto)
Efeito total	0,548	0,056	0,440	0,657
Efeito direto	0,523	0,056	0,413	0,633
AE⇒WE⇒DA	0,025	0,017	0,002	0,067

Legenda: AE= Abertura à experiência; WE=*Work engagement*; DA=Desempenho adaptativo

Observando a tabela 6 é possível constatar que a eficácia da liderança se relaciona com o desempenho adaptativo através da variável mediadora *work engagement* ($B = 0,036$; $SE = 0,018$; $IC\ 95\% [0,005; 0,074]$). Podemos concluir ainda que o efeito direto da eficácia da liderança no desempenho adaptativo não é significativo ($p = 0,335$; $B = 0,034$; $SE = 0,035$; $IC\ 95\% [-0,036; 0,104]$) e que o efeito total do modelo é significativo ($p = 0,032$; $B = 0,070$; $SE = 0,032$; $IC\ 95\% [0,006; 0,133]$). Isto significa que, quando introduzida a variável mediadora *work engagement* no modelo, o efeito da eficácia da liderança no desempenho adaptativo deixa de ser significativo. Por este motivo podemos afirmar que estamos perante uma mediação completa do *work engagement* na relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo, sendo que este modelo explica 46,4% da variância ($R^2 = 0,464$).

Tabela 6 – Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Eficácia da Liderança.

Direção	Efeito	SE	IC (baixo)	IC (alto)
Efeito total	0,070	0,032	0,006	0,133
Efeito direto	0,034	0,035	-0,036	0,104
EL⇒WE⇒DA	0,036	0,018	0,005	0,074

Legenda: EL= Eficácia da liderança; WE=*Work engagement*; DA=Desempenho adaptativo

Observando a tabela 7 é possível constatar que a clareza da função se relaciona com o desempenho adaptativo através da variável mediadora *work engagement* ($B = 0,046$; $SE = 0,020$; IC 95% [0,008; 0,089]), apesar de o efeito direto da clareza da função no desempenho adaptativo não ser significativo ($p = 0,483$; $B = 0,039$; $SE = 0,056$; IC 95% [-0,071; 0,150]), e de o efeito total do modelo também não ser significativo ($p = 109$; $B = 0,086$; $SE = 0,053$; IC 95% [-0,019; 0,190]). Isto significa que, apesar de a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo não se relacionarem, o *work engagement* medeia esta relação, dado o efeito indireto ser significativo, pois a e b são significativos, tal como o seu produto, como podemos verificar na figura 2.

Tabela 7 – Efeitos Totais, Diretos e Indiretos da Clareza da Função.

Direção	Efeito	SE	IC (baixo)	IC (alto)
Efeito total	0,086	0,053	-0,019	0,190
Efeito direto	0,039	0,056	-0,071	0,150
CF ⇒ WE ⇒ DA	0,046	0,020	0,008	0,089

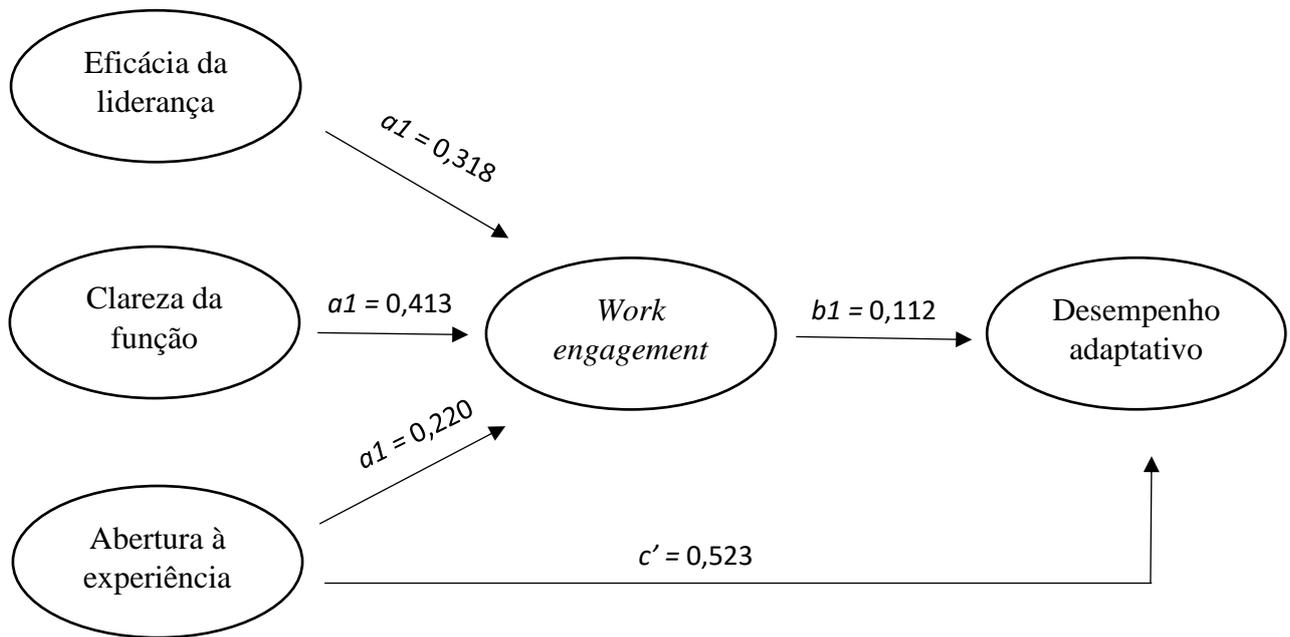
Legenda: CF= Clareza da função; WE=*Work engagement*; DA=Desempenho adaptativo

Concluindo, os resultados acima mencionados demonstram que a hipótese 1b) “O *work engagement* medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo” e a hipótese 2b) “O *work engagement* medeia a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo” são totalmente suportadas. A hipótese 2c) “O *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo” é apenas parcialmente suportada.

A tabela 8 e a figura 2 apresentam uma síntese dos resultados e uma síntese do modelo obtido.

Tabela 8 – Resultados da Análise de Mediação.

Antecedentes	Consequentes					
	Work engagement			Desempenho adaptativo		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Abertura à experiência	0,220	0,087	0,000	0,523	0,056	0,000
Eficácia da liderança	0,318	0,083	0,000	0,034	0,035	0,335
Clareza da função	0,413	0,413	0,012	0,039	0,056	0,483
<i>Work engagement</i>	-----	-----	-----	0,112	0,048	0,020
Constante	0,164	0,390	0,675	1,161	0,248	0,000
		$R^2 = 0,469$			$R^2 = 0,464$	
		$F(3;177) = 52,065 = 0,000$			$F(4;176) = 38,075 = 0,000$	



Legenda: a = Efeito da variável preditora na variável mediadora; b = Efeito da variável mediadora na variável critério; c' = Efeito direto da variável preditora na variável critério.

Figura 2 – Síntese dos resultados significativos da regressão múltipla.

Discussão

Este estudo teve como objetivo perceber de que forma algumas variáveis de contextos diferentes, como o organizacional e o da personalidade, podem ter um impacto no desempenho por intermédio do *work engagement*. Com esse intuito foram elaboradas 6 hipóteses que visavam compreender a natureza das relações destas variáveis, ora diretamente com o desempenho adaptativo, ora através de mediação do *work engagement*: “**H1a)** A eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo”; “**H1b)** O *work engagement* medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo”; “**H2a)** A clareza da função influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo”; “**H2b)** O *work engagement* medeia a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo”; “**H3a)** A abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo”; “**H3b)** O *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo”.

Sumariamente, os resultados demonstram que o *work engagement* medeia parcialmente a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo e medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo. Relativamente à mediação do *work engagement* na relação da clareza da função com o desempenho adaptativo, os resultados são algo inconclusivos dado que, embora tenha sido obtida uma relação de mediação do *work engagement* nesta relação, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre a variável preditora e a variável critério. Com efeito, é necessária mais investigação de forma a identificar as características inerentes à natureza do relacionamento entre estas variáveis. No entanto, é importante mencionar que, como proferido por Bollen em 1989, a existência de correlação não é condição necessária ou suficiente para a existência de causalidade, e que apesar de não ter sido encontrada uma relação estatisticamente significativa entre a clareza da função e o desempenho adaptativo no modelo em estudo, estas variáveis estão correlacionadas como é possível observar na tabela 2.

Deste modo podemos afirmar que as hipóteses H1a), H1b); H2b) e H3a) foram totalmente suportadas, sendo que H3b) foi apenas parcialmente suportada pelo facto de a mediação encontrada ser apenas parcial e H2a) foi rejeitada dado a inexistência de uma

relação estatisticamente significativa entre a clareza da função e o desempenho adaptativo.

Transitando do conteúdo teórico do estudo para o prático, podemos tirar várias conclusões relativamente à relevância desta investigação para a literatura e para a abordagem dos gestores das organizações.

O facto de H1a) “A eficácia da liderança influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo “ ter sido corroborada, não constituiu uma surpresa devido às fortes evidências existentes na literatura relativamente à natureza desta relação. Em termos teóricos é esperado que lideranças mais eficazes criem o clima necessário à existência de um desempenho mais elevado em situações incertas, novas, ou de instabilidade. Esta investigação apontou também para esse sentido, apoiando os estudos de Bass (1985) e Notanubun (2020) que obtiveram resultados consonantes, ao demonstrar a existência de relações de predição entre a eficácia da liderança e o desempenho, em diversos contextos.

Do mesmo modo, os resultados obtidos que conduziram ao suporte de H3b) “A abertura à experiência influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo”, não causaram surpresas, uma vez que a ligação entre estas duas variáveis é bem explícita na literatura, especialmente nos últimos anos, devido ao aprofundar da investigação referente à importância de algumas dimensões da personalidade para a obtenção de desempenho organizacional. A investigação de Griffin e Hesketh (2003) é um exemplo dos vários estudos que se têm debruçado sobre esta temática nas últimas décadas e que procuram desmistificar a relação entre algumas das variáveis da personalidade e o desempenho. A abertura à experiência tem sido uma das variáveis consideradas menos credíveis para predizer o desempenho sendo que na literatura as suas relações com o desempenho têm sido pouco consistentes e credíveis. No entanto é possível que a abertura à experiência promova desempenho em apenas alguns contextos, sendo esse o motivo pelo qual tem sido complexo discernir qual o seu papel nesta relação. Nos últimos anos tem aumentado a quantidade de estudos que versam sobre esta matéria, e tem sido indiciado que a abertura à experiência se relaciona positivamente com o desempenho adaptativo. Em termos teóricos parece evidente que estas duas variáveis se relacionem, dado que colaboradores com *scores* mais elevados na dimensão da abertura à experiência serão mais criativos, mais curiosos e mais “abertos”, e como tal terão mais probabilidade de desenvolver comportamentos adaptativos em situações inesperadas, novas, ou que

promovam instabilidade, tendo menos resistência à mudança. O nosso estudo é mais uma investigação que corrobora esta hipótese.

De outro modo, o facto de H2a) “A clareza da função influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo” não ter sido corroborada, gerou alguma surpresa, dado algumas das evidências encontradas na literatura de que esta relação seria significativa. No entanto, uma possível explicação é a de que dado que uma maior clareza da função tem como objetivo diminuir o grau de incerteza dos colaboradores numa determinada posição, poderá não ser um bom preditor para o desempenho adaptativo, já que esta última se trata de uma variável que remete para desempenho em situações inesperadas. Isto significa que é provável que a clareza da função seja preditora de desempenho generalizado, no entanto poderá não predizer comportamentos que fomentem desempenho em situações inesperadas, até porque, quanto maior a clareza da função, menor será o número de situações inesperadas encontradas pelo colaborador. Outra explicação poderá estar associada ao facto de os resultados indicarem a existência de um efeito de mediação do *work engagement* na relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo. Estas conclusões indiciam que as variáveis estão de facto relacionadas, mas o *work engagement* é o desencadeador desta relação, e quando inserido no modelo, faz desaparecer a relação direta entre a clareza da função e o desempenho adaptativo. A correlação obtida entre estas duas variáveis é mais um indicador que aponta para esta possibilidade.

Relativamente às hipóteses que versam sobre a mediação do *work engagement*, foi suportada H1b) “O *work engagement* medeia a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo”, sendo que foi encontrada uma mediação completa do *work engagement* na relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo. Isto significa que a inclusão da variável mediadora *work engagement* na relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo, faz com que a relação entre a preditora e a critério reduza para zero. Em termos práticos, os resultados demonstram que o facto de uma liderança mais eficaz causar melhor desempenho adaptativo é totalmente explicado pelo *work engagement*. Estes resultados são consonantes com outros estudos, como o de Vincent-Höper e colaboradores (2012) e Buil e colaboradores (2019), em que também foram obtidos efeitos de mediação do *work engagement* na relação entre a eficácia da liderança e o desempenho. Em termos práticos esta conjectura aparenta ser plausível, dado que uma liderança mais eficaz poderá promover um aumento do

desempenho adaptativo, mas não diretamente, sendo que o *engagement* dos colaboradores será fomentado pela eficácia da liderança. Por sua vez o *engagement* vai dar origem a melhorias no desempenho adaptativo.

A segunda hipótese referente ao papel mediador do *work engagement* H2b) “O *work engagement* medeia a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo” foi corroborada, mas a natureza desta relação carece de mais investigação dado que, embora o efeito da mediação tenha sido verificado, não foi encontrada relação significativa entre a clareza da função e o desempenho. Isto significa que a relação entre a clareza da função e o *work engagement* é significativa ($a = 0,413$) e que a relação entre o *work engagement* e o desempenho adaptativo é também significativa ($b = 0,112$), sendo por isso o efeito indireto significativo, mas o efeito total do modelo e o efeito direto não são significativos. Estes resultados são invulgares, mas a literatura indica que é absolutamente plausível a existência de relações de mediação entre variáveis não correlacionadas (Hayes, 2017).

Por último, H3b) “O *work engagement* medeia a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo” foi corroborada parcialmente, como tal o *work engagement* medeia parcialmente a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo. Isto significa que parte da relação existente entre esta dimensão da personalidade e o desempenho adaptativo, pode ser explicada pelo *engagement* dos colaboradores. Estes resultados são consonantes com as descobertas de Akhtar e colaboradores (2015) e Sanchez-Cardona e colaboradores (2012) e indiciam que apesar de existir uma relação de predição entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo, parte desta relação é gerada através do aumento do *work engagement* em colaboradores com níveis mais elevados de abertura, que proporcionam por sua vez um aumento do desempenho adaptativo.

Relativamente às limitações que este estudo apresenta, o fator mais relevante prende-se com o facto de ter sido utilizada uma amostra em *snowball*. O facto de o questionário ter sido colocado numa plataforma *online*, em que os participantes que responderam fazem parte do círculo social do investigador, devido ao recurso às redes sociais, poderá ter tido um impacto significativo nas respostas dadas pelos sujeitos e especialmente no contexto ao qual os participantes pertencem, dado que houve uma menor variabilidade de sujeitos do que noutro tipo de estudos. É possível verificar esta limitação ao consultar a informação referente às características da amostra, em que é

facilmente perceptível a existência de desequilíbrios relativamente ao género, grau académico, entre outros, que provavelmente terão sido gerados pelo tipo de amostragem utilizado. O facto de o questionário utilizado ter sido colocado *online* poderá também constituir uma limitação na medida em que os participantes não puderam esclarecer quaisquer dúvidas que tenham tido, o que poderá ter afetado as respostas. É ainda relevante acrescentar que a utilização das redes sociais poderá também ter condicionado as respostas devido à deseabilidade social, dado que alguns dos participantes eram meus conhecidos, o que poderá ter gerado algum receio por parte dos mesmos que eu acesse às suas respostas e tirasse conclusões acerca da sua vida pessoal.

Seria importante repetir este estudo utilizando um tipo de amostragem diferente, mais adequado ao estudo a realizar. Ainda, seria interessante repetir o estudo utilizando amostras mais equilibradas em termos de género e de grau académico, e utilizando outros instrumentos, de forma a perceber se os resultados seriam idênticos, ou se perante uma amostra mais equilibrada e com diferentes instrumentos os resultados se alterariam significativamente.

Uma outra limitação prende-se com o facto de as variáveis estudadas serem todas “percebidas”, ou seja, todas as variáveis foram avaliadas da perspetiva do participante no estudo, existindo uma forte possibilidade de enviesamento pelo facto de as respostas dos sujeitos não corresponderem à realidade das situações, o que poderá originar-se devido à deseabilidade social. Esta é uma limitação importante pois caso as variáveis tivessem sido estudadas *in loco* ou recorrendo a avaliações heterogéneas, os resultados poderiam ser consideravelmente diferentes dos que foram obtidos nesta investigação. Seria de grande interesse repetir este estudo recorrendo a outras formas de obtenção de dados, que não apenas questionários, especialmente através da auto-avaliação dos participantes. Ainda, após a aplicação deste estudo a vários colaboradores de diferentes empresas, com amostras vastas, seria muito relevante aplicar novamente este estudo a uma organização apenas, percebendo assim em que é que os resultados variavam e identificando algumas das características interespecíficas da organização estudada.

Em termos de implicações práticas, uma das mais preponderantes será o impacto ao nível do recrutamento e seleção. É cada vez mais comum a avaliação psicológica nos processos de recrutamento e seleção nas organizações, no entanto, nem sempre é fácil perceber quais os colaboradores mais apropriados para cada posição apenas com base num teste de personalidade. Para isso é necessário atender às características do trabalho

para que se está a contratar. Nesse sentido, este estudo dá mais uma ferramenta aos recrutadores, que perante estes resultados conseguem perceber que para posições com características que requeram muita adaptação, por força da incerteza ou instabilidade, a abertura à experiência poderá ser um fator a considerar na contratação.

O papel do *work engagement* e da eficácia da liderança no desempenho adaptativo constitui-se também como uma implicação prática do estudo, sendo que esta investigação realça a importância da existência de uma liderança eficaz, adaptada aos colaboradores, que promova *engagement* e que consequentemente conduza a organização como um todo ao melhor desempenho possível. Será especialmente importante fomentar uma liderança eficaz em organizações que requerem muita capacidade de adaptação por parte dos colaboradores, dada a natureza do desempenho adaptativo. É também necessário clarificar a preponderância do *work engagement* neste estudo, que mediou totalmente a relação entre a clareza da função e o desempenho adaptativo e a relação entre a eficácia da liderança e o desempenho adaptativo, e que mediou parcialmente a relação entre a abertura à experiência e o desempenho adaptativo. Estes resultados indicam a importância desta variável no panorama organizacional, que é totalmente ou parcialmente responsável pela relação das variáveis predictoras deste estudo com o desempenho adaptativo. Com efeito é importante as organizações promoverem o incremento sustentado do *engagement* dos seus colaboradores, quer através do incremento dos preditores identificados, ou por intermédio de outros mecanismos, contribuindo assim para o aumento do desempenho adaptativo e das hipóteses do sucesso organizacional num mercado cada vez mais volátil e incerto.

A última implicação do estudo é referente à clarificação do papel da abertura à experiência no desempenho, que até hoje tem sido algo controversa e inconsistente. Este estudo veio demonstrar que a inconsistência nos resultados obtidos relativamente a esta dimensão da personalidade poderá dever-se ao contexto em que a abertura à experiência promove um aumento do desempenho, como tem sido especulado na literatura nos últimos anos. Neste estudo ficou demonstrado que a abertura à experiência promove desempenho adaptativo, sendo que colaboradores com *scores* elevados nesta dimensão poderão possuir as características necessárias para se constituírem como essenciais para organizações com condições voláteis.

Em suma, este trabalho alerta a comunidade científica e as organizações para a importância da eficácia da liderança, da clareza da função e da abertura à experiência para

a promoção do desempenho adaptativo organizacional. Torna-se ainda evidente a magnitude do *work engagement* enquanto mediador dos preditores mencionados previamente, e enquanto conseqüente promotor de desempenho adaptativo, constituindo-se assim num construto chave para o presente e futuro sucesso das organizações.

Referências

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences, 73*, 44-49.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision, 47*(1), 1-15.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology, 83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology, 24*(1), 1-15.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal, 58*(1), 111-135.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics, 18*(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly, 10*(2), 181-217.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Houghton Mifflin.
- Bing, M. N., & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in US-based Japanese manufacturing companies. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 515-522.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*(2), 99-109.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
- Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small group research*, 33(2), 233-253.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J. M. (1978). Leadership.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London. *Tavistock Publishing*. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?. *American psychologist*, 50(11), 928.
- Choo, L. S. (2017). Colleague support and role clarity in promoting the work engagement of frontliners in Malaysian hotels. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 389-405.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.
- Dhar, U., & Mishra, P. (2001). Leadership effectiveness. *Journal of Management Research*, 1(4), 254-266.
- Donnelly Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. (1975). Role Clarity and the Salesman: An empirical study reveals that perceived role clarity may be an important factor in maximizing a salesman's job performance. *Journal of Marketing*, 39(1), 71-74.
- DuBrin, J. A. (1998). Leadership research findings practical and skill.
- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now?. *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.
- Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (2003). The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: A longitudinal field study. *Human Relations*, 56(7), 787-805.

- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Gemmill, G., & Oakley, J. (1992). Leadership: an alienating social myth?. *Human relations*, 45(2), 113-129.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The leadership quarterly*, 13(5), 493-504.
- Kelly, J. P., & Hise, R. T. (1980). Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(2), 120-137.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181-222.

- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3. Baskı). *New York, NY: Guilford.*
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice, 15*(2), 97.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel psychology, 53*(3), 563-593.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress, 34*(3), 259-278.
- Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.
- Lynn, G., & Kalay, F. (2015). The effect of vision and role clarity on team performance. *Journal of Business Economics and Finance, 4*(3).
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(1), 99-110.
- Maccoby, M. (1979). Leadership needs of the 1980's. *Current issues in higher education, 2*(July-September), 17-23.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly, 13*(5), 545-559.
- McCrae, R. R. (1993). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality, 13*(1), 39-55.
- McCrae, R. R., & Sutin, A. R. (2009). Openness to experience.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2012). Work design. *Handbook of Psychology, Second Edition, 12*.
- Notanubun, Z. (2020). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Leadership Effectiveness on Public Sectors Organizational Performance: Study in the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia. *Public Organization Review, 1*-18.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory 2nd ed.
- Ó Súilleabháin, P. S., Howard, S., & Hughes, B. M. (2018). Openness to experience and adapting to change: Cardiovascular stress habituation to change in acute stress exposure. *Psychophysiology, 55*(5), e13023.

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Parry, K. W. (1999). Enhancing adaptability: Leadership strategies to accommodate change in local government settings. *Journal of Organizational Change Management*.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 3(1), 123-127.
- 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.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of research in Personality*, 41(1), 203-212.
- Rausch, E. (1999). Management/leadership decision guidelines: Critical ingredients for competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Rodrigues, R. I. D. C. V. (2017). Talent searcher: construção e validação de uma bateria integrada para a seleção de pessoas.
- Sanchez-Cardona, I., Rodriguez-Montalbán, R., Acevedo-Soto, E., Lugo, K. N., Torres-Oquendo, F., & Toro-Alfonso, J. (2012). Self-efficacy and openness to experience as antecedent of study engagement: an exploratory analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2163-2167.
- 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(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.

- Shipton, H., Armstrong, C., West, M., & Dawson, J. (2008). The impact of leadership and quality climate on hospital performance. *International journal for quality in health care*, 20(6), 439-445.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., & Bond, M. (1989). On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62(2), 97-109.
- Van der Lippe, T., Treas, J., & Norbutas, L. (2018). Unemployment and the division of housework in Europe. *Work, employment and society*, 32(4), 650-669.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career development international*.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591.
- Yan, J., & Hunt, J. G. J. (2005). A cross cultural perspective on perceived leadership effectiveness. *International journal of cross cultural management*, 5(1), 49-66.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence.
- Goldstein, D. K., & Rockart, J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmer/analysts. *MiS Quarterly*, 103-115.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Hais, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1087-1099.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25.